Libro blanco sobre un turismo sostenible y responsable

minube

RSE: RETOS Y OPORTUNIDADES PARA EL SECTOR TURÍSTICO.

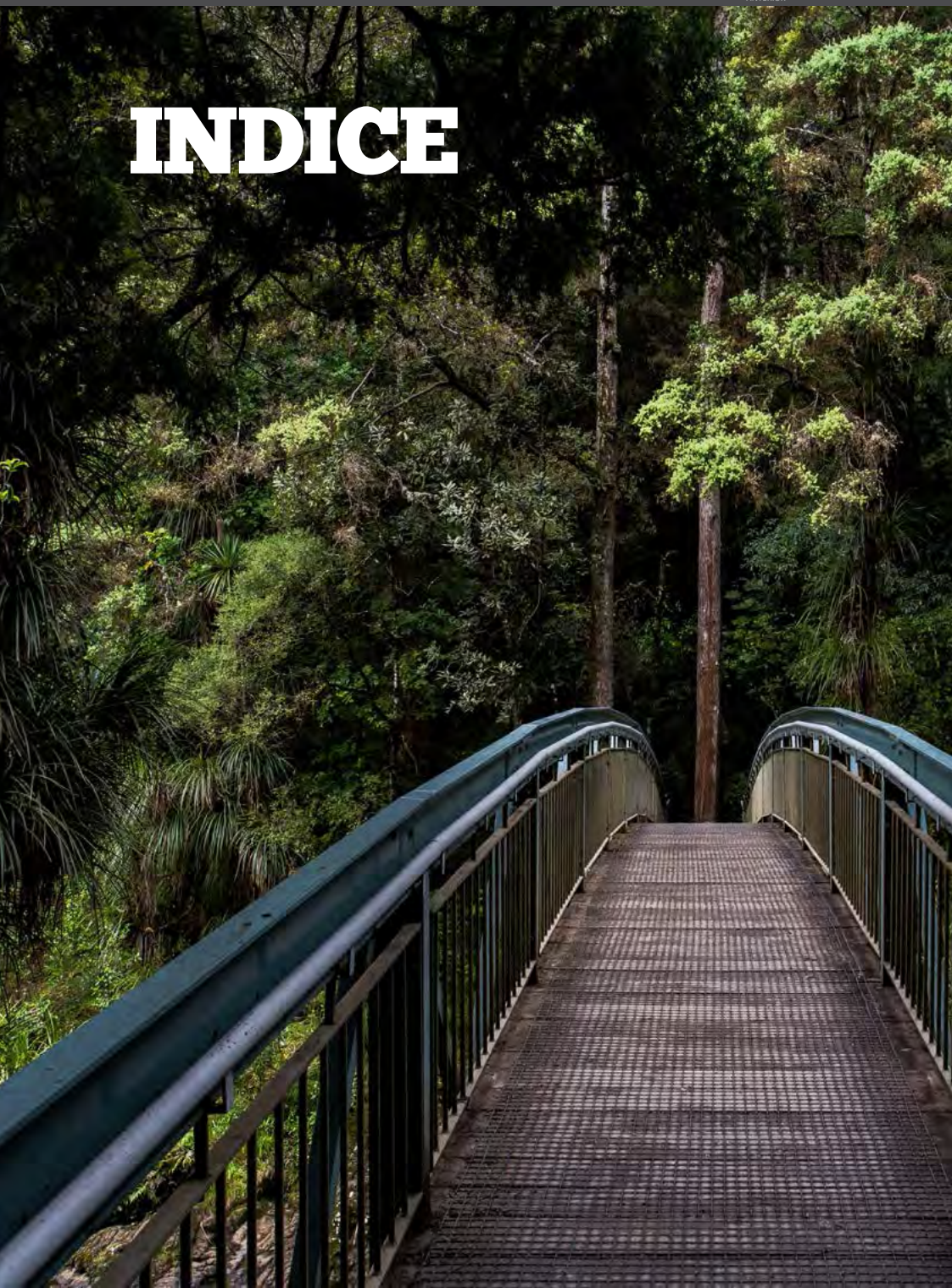
Colaboradores

2016 Fitur

SEGITTUR turismo e innovación

MOBILE WORLD CAPITAL BARCELONA

INDICE



01 Intro pág. 4

02 pág. 6

Hacia un modelo sostenible y responsable.

03 pág. 12

Cómo hacer el camino en RSE.

04 pág. 26

El ciclo de la RSE en la Industria Turística.

05 pág. 36

¿Qué buscan nuestros clientes? Social Share y transparencia.

06 pág. 44

Casos de Éxito

Fundación Codespa	45
TUI Collections	46
Ilunion Hotels	47
Hoteles Amigos	48
Travelers Against Plastic	49
Global Goals. 17ODS	50

07 pág. 57

Agradecimientos / Colaboradores.

01 INTRODUCCION

Debemos empezar este libro con un enorme **GRACIAS**. Gracias a ti en primer lugar por adentrarte en las páginas del tercer Libro Blanco impulsado por minube, que en esta ocasión hemos querido dedicar a un tema capital para la industria: **Las Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial** aplicadas al sector.

¿Estamos dando los pasos correctos para conseguir una industria turística responsable y sostenible?

Aunque en realidad podríamos reformular el título a modo de pregunta y plantearnos: ¿estamos dando los pasos necesarios para conseguir una industria turística responsable y sostenible? Para responder a esta cuestión, como en anteriores ocasiones, hemos tratado de contar con excelentes profesionales para conocer su experiencia y compartirla a través de un trabajo colaborativo donde lo importante fuera generar un debate constructivo. Este libro está escrito en primera persona para dar voz a todos vosotros, y debemos dedicaros nuestro segundo GRACIAS.

Desde que nacimos hace 8 años entendimos que formábamos parte de algo mucho más grande que un plan de negocios de una empresa, y que nuestra aportación debía ir más allá de las ideas más o menos visionarias de un equipo muy joven que quería hacer algo diferente en el sector del turismo.

Con este Libro Blanco queremos afrontar el futuro y proponer las bases de lo que sería un "mundo mejor" a partir de una Industria capital como es el Turismo. Y para conseguirlo la mejor manera es poniendo en común el trabajo de empresas españolas e internacionales, de administraciones públicas, de organizaciones no gubernamentales, de los propios viajeros y de muchos profesionales que, parafraseando a uno de ellos, "*cada día hacen cosas pequeñas para crear grandes cambios*".

En nuestro caso hemos querido realizar nuestra pequeña aportación con lo que mejor sabemos hacer: crear comunidad y compartir. Por eso en 2015 nacía como programa paraguas **minube School** (www.minubeschool.com), una iniciativa que ya había sembrado sus primeras experiencias en **FITUR**, la Feria Internacional del Turismo de Madrid, a quien nunca nos cansaremos de dar las GRACIAS, así como a todo su equipo, representado por su directora Ana Larrañaga.

Desde esta "escuela" online y física tratamos de aunar conocimiento, dar a conocer líneas de **investigación**, **empoderar** a los profesionales del sector y, sobre todo, **crear ese mundo mejor** del que hablábamos antes.

Porque cada día hemos tratado de ser fieles a nuestra filosofía de crear un proyecto de viajeros para viajeros, y en este camino nos habéis acompañado miles de personas en todo el mundo. A todos vosotros también queremos daros las GRACIAS.

Viajeros incansables que habéis compartido vuestras recomendaciones; compañeros de trabajo con los que hemos sufrido y experimentado a la vez muchas alegrías; colegas del sector que nos habéis dado ánimos y hecho aprender muchísimo; destinos y empresas con las que hemos trabajado y han hecho posible hacer crecer nuestra compañía; inversores que habéis creído en el proyecto y formáis parte de él como fuertes pilares que nos ayudan a crecer; nuestra familia, para la que nunca tendremos palabras para agradecerle su paciencia y apoyo; y así un largo etcétera.

Por último, anunciar que nos hemos sumado como socios a la **Red Española del Pacto Mundial** para el impulso de los **Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas**, lo que a su vez implica el compromiso con los 10 Principios de esta organización, y además hemos suscrito el **Código Ético para el Turismo impulsado por la OMT**, en un horizonte de trabajo común que tiene como guía la Agenda de Desarrollo 2030. Queremos formar parte de este movimiento de forma decidida.

Pero llega el momento de pasar a la siguiente página, la que de verdad importa. Y no está en este libro, sino que te toca a ti escribirla para decidir cómo será el mundo que dejaremos a nuestros hijos. Si conseguimos con este trabajo ayudarte con un poco de inspiración habremos cumplido nuestra misión.
¿Nos acompañas en este viaje?
GRACIAS.

Raúl Jiménez
CEO y fundador de minube.

02
HACIA UN MODELO SOSTENIBLE Y RESPONSABLE

Decía en una entrevista Francisco Román, presidente de SERES (Fundación Sociedad y Empresa Responsable), que "*el 80% del valor de las compañías son intangibles como la reputación*", algo que igualmente podemos aplicar a un destino en el caso del turismo. Y por ello quizás cada vez son más los actores que deciden integrar dentro de su plan de negocio acciones de RSE.

"El 80% del valor de las compañías son intangibles como la reputación."

La pregunta es: ¿se está haciendo de forma correcta? A partir de este punto de partida nos plantearemos otras preguntas para marcar el inicio del "viaje" que nos gustaría recorrer contigo en este libro.

Pero antes analicemos en momento en el que nos encontramos. Desde el día 1 de enero de 2016 ha entrado en vigor de forma oficial la **Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible**, impulsada por las **Naciones Unidas**, considerada una guía imprescindible para construir un mundo más justo y equitativo.

En ella se marcan **17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**, a todos ellos puede contribuir el turismo de forma significativa, y prueba de ese compromiso se ha producido la firma de la alianza estratégica entre la Organización Mundial del Turismo (OMT) y Pacto Mundial. De esta manera se conforma una gran alianza de entidades del sector turístico para trabajar de forma comprometida por el desarrollo sostenible, habida cuenta de su papel como motor de desarrollo y de bienestar social.

La alianza entre la OMT y Pacto Mundial de las Naciones Unidas permitirá trabajar por un turismo responsable y sostenible.

Todas las empresas que deseen adherirse a este proyecto se comprometen a los **Diez Principios del Pacto Mundial**, así como a firmar el **Código Ético Mundial para el Turismo de la OMT**. Un acuerdo que ha tenido su puesta de largo en FITUR 2016. En total ya hay más de 12.500 entidades de 145 países dentro del Pacto Mundial de Naciones Unidas, y España cuenta con más de 2.600 firmantes, entre las que la representación de empresas españolas del sector turístico es una de las más numerosas. Por lo tanto podríamos asegurar que si hubo algún momento en el que aplicar las estrategias de RSE a la Industria debería ser un *must*, sin duda nos encontramos ante la oportunidad histórica de impulsarlo.

Pero como decíamos, aún queda mucho por conocer en torno a lo que realmente se puede entender como sostenibilidad, por lo que a todos los colaboradores que han participado en este White Paper le hemos solicitado que nos dieran su definición sobre RSC o RSE, y las respuestas han conformado una clara línea de trabajo. En contra de la tendencia habitual a relacionar la Responsabilidad Social Empresarial con acciones más o menos tácticas de una empresa o administración, limitadas algunas de ellas a aspectos caritativos, humanitarios o asistenciales, se impone un concepto transversal, donde "***ser responsables***" exige una implicación que va más allá de la "fachada", palabra también muy repetida. Algo que recalca **Tomás Franquet**, Director de Responsabilidad Corporativa de Meliá Hotels International: "*Entender la RSC como mera acción social sería menoscabar su alcance real*".

Debemos entender la RSE como un concepto transversal, pues ejecutarlo de forma parcial sería menoscabar su alcance.

02 Hacia un modelo sostenible y responsable.

Los tres pilares de una estrategia de RSE integral:

Responsabilidad Económica

Responsabilidad Social

Responsabilidad Medioambiental

Por eso en los últimos 30 años se han lanzado numerosas iniciativas destinadas a definir las bases de lo que debería ser una "***actitud responsable***", y tanto instituciones políticas como empresas fijan tres pilares sobre los que se asienta una estrategia de RSE integral:

- **Responsabilidad Económica:** Nuestra actividad genera un impacto económico no sólo en las cuentas de resultados de las empresas o arcas públicas, sino también en una amplia red de nodos individuales o colectivos sobre los que influyen. Luego veremos el modo de contribuir a generar valor en todos ellos.

- **Responsabilidad Social:** Una buena estrategia de RSE tiene en cuenta las expectativas y peticiones de la Sociedad, de sus demandas, carencias o anhelos de mejora. A modo de efecto mariposa, las decisiones que tomamos influyen en la forma de conformar ese orden social en aspectos tan importantes como la distribución de la riqueza, el acceso a derechos a veces alienados, las oportunidades para colectivos en riesgo de exclusión, etc.

- **Responsabilidad Medioambiental:** Quizás uno de los aspectos en los que más enfoque se pone cuando hablamos de RSE, pero como las anteriores, cargados de matices. El respeto al medioambiente y los recursos naturales no se limita solo a acciones de "***contención de elementos negativos***", sino también de generación de impacto positivo o reinversión de los beneficios de esa política de contención. Más adelante veremos cómo.

A partir de estos tres puntos principales podemos buscar la **trazabilidad de una buena estrategia de RSE aplicada al sector turístico**, aunque si está bien definida seguramente el adjetivo "turístico" se quede corto para valorar su aportación tanto al entorno al que nos dirigimos como a nosotros mismos. Porque quizás ese sea uno de los ejes centrales de este tema: ¿A quién van dirigidas las acciones de RSE?

Para **Gloria Guevara**, ex Ministra de Turismo de México y actualmente asesora especial para asuntos con Gobiernos en la Escuela de Salud Pública de Harvard, "***una buena estrategia de responsabilidad Social aplicada al turismo es la que ayuda a la comunidad local, cuida de los atractivos naturales y activos desde un punto de vista ambiental, y se asegura en generar un beneficio a la comunidad***".

Y, ¿cómo diferenciar las buenas estrategias? Pues en su opinión en "***el crecimiento de los destinos***". Algo que se traduce en que la riqueza en ellos es compartida, y el beneficio económico resultado del crecimiento en turismo se distribuye en los diferentes representantes del sector, y no solo en unos pocos. Todo ello acompañado de la protección y cuidado de los activos naturales, conservándolos y creando una conciencia general no solo en los visitantes, sino también en los locales. De esta manera se genera lo que denomina "***una cultura de orgullo y pertenencia***".

Una buena estrategia de RSE tiene en cuenta las carencias, demandas y anhelos de la Sociedad.

Pero como veníamos diciendo, el éxito por tanto se basa en ser "***incluyentes***", escuchando a los colectivos implicados en el terreno, integrándolos en nuestros planes, y haciendo que el beneficio sea mutuo. Porque la estrategia quizás se defina "***en casa***", a miles de kilómetros, pero se debe tener en cuenta el entorno al que nos

dirigimos. Aquí **cobra especial importancia el trabajo con colectivos locales así como expertos** que nos pueden reconducir en acciones bienintencionadas pero ejecutadas de forma deficiente.

Porque al final lo importante es mantener una actitud de aprendizaje continuo, donde sacar provecho de las buenas prácticas, adaptarse al entorno y mantener un compromiso para seguir escuchando a las comunidades a las que nos dirigimos, estén en otro país o a la vuelta de la esquina.

Como veremos, esta actitud integradora también implica a los propios equipos de las empresas o administraciones, porque al final **no hay mejor camino que el que se recorre de forma voluntaria y consciente de su beneficio**, más allá de que esté marcado en la memoria de nuestra compañía.

Quizás aquí habría que reflexionar sobre si estamos asumiendo una postura egocéntrica y pensando de forma dicotómica en los "***buenos***", nosotros, y los "***necesitados***", ellos. Porque hay un terreno muy amplio también para aplicar las estrategias integrales de RSE en nuestro entorno más cercano. Al fin y al cabo se trata de construir sociedades mejores.

Y al final de este camino, como nos remarca Gloria, debemos preguntarnos qué resultados hemos conseguido en todos los ámbitos, tanto internos en términos de empresa, como exógenos, relativos a la comunidad o el medio ambiente. Algo que no está reñido en absoluto, pues se puede dar **buenos resultados operativos y a la vez se responsable**.

Porque el turismo supone casi un 10% del PIB mundial y más de 277 millones de personas viven de este sector de forma directa, por lo que quizás el siguiente paso sea extender ese beneficio a las comunidades más pequeñas con potencial de crecimiento.

Y por último resaltar la actitud positiva de Gloria. En su opinión, con más de 1.300 millones de turistas internacionales según la OMT, es crucial cuidar los recursos naturales y activos con los que contamos para disfrutarlos muchos más años. "***Falta mucho por hacer, pero la buena noticia es que se está generando un círculo virtuoso que poco a poco incorporará a una gran parte del sector***". Y concluye: "***ya no será una ventaja competitiva para las empresa que tengan definidas estrategias de RSE, si no que se convertirá en una necesidad. Quien no tenga una estrategia de RSE, no podrá competir en un futuro***".

"Se está generando un círculo virtuoso que poco a poco incorporará a una gran parte del sector túrístico"

Gloria Guevara

El éxito de una buena estrategia de RSE se basa en ser incluyentes y generar una cultura de orgullo y pertenencia.

02 Hacia un modelo sostenible y responsable.

¿Por dónde empezar?

Quizás la pregunta sea demasiado genérica, habida cuenta de lo que nos jugamos, pero en la toma de decisiones de las empresas o destinos muchas veces nos encontramos en situaciones parecidas, donde la RSE se postula como un punto más de un orden del día más extenso.

Por ello recurrimos a la aportación de **Susana Conde**, representante de **The Global Sustainable Tourism Council en España (GSTC)**, una de las organizaciones que más ha trabajado en alcanzar ese "*turismo responsable*" que nos ocupa. Susana además ha fundado y dirige **Agrotravel**, una agencia especializada en turismo responsable y sostenible desde la que colabora con diferentes players del sector para hacerlo una realidad.

Hay que sensibilizar a los viajeros para que conciban que cualquier viaje puede realizarse de forma más responsable y sostenible.

Para Susana, nuestra primera misión pasa por hacer una introspección sobre los impactos positivos y negativos de nuestra actividad turística, sin prejuicios ni miopía, para a partir de ahí plantear unas estrategias concretas o medidas a adoptar. Pero hay que entrar de lleno en toda la actividad de la empresa, porque de lo contrario "***se limitaría a pequeñas acciones y no se entendería como RSC***". Esto puede suponer un **cambio de actitud en muchas de las actividades que realizamos**, pero es un giro imprescindible que debemos dar.

En este sentido hay que incluir la propia gestión interna de la empresa para con los empleados, clientes, proveedores y residentes en el destino, de tal manera que todo tenga una coherencia. Para ella, "***toda nuestra empresa debe ser lo más responsable y sostenible posible***". Según sus datos cada vez son más las agencias de viajes y touroperadores de todo el mundo que cuentan con una apuesta clara por un turismo más res-

ponsable y sostenible, aunque porcentualmente sigue representando un dato pequeño.

En este proceso, recalca Susana, además de la implementación de medidas es necesario "***un proceso de sensibilización de los viajeros***", para que no piense en "***viajes sostenibles***", a modo de categoría o nicho, sino que conciban que cualquier tipo de viaje que quieran realizar se pueda hacer de la manera más responsable (económica, social y medioambientalmente).

De esta manera se puede afrontar con esa misma filosofía unas vacaciones en un país en desarrollo como la escapada de fin de semana a unos kilómetros de tu propio hogar. De tal modo que podemos hablar de viajes de novios, gastronómicos, culturales, de aventura, ecoturismo o cualquier otro, pero con un **concepto transversal de *"responsable y sostenible"***.

Quizás esta sea una asignatura pendiente en un país como España, según Susana, pues si bien se desarrolla el concepto ecoturismo, no se aplica el mismo esfuerzo de sostenibilidad al turismo cultural, urbano o al exitoso sol y playa. Y eso es más grave aún si tenemos en cuenta que somos la segunda o tercera potencia turística mundial.

España debe hacer el mismo esfuerzo de sostenibilidad en el turismo cultural, urbano o el de playa.

Todo ello teniendo en cuenta que clientes potenciales como los norteamericanos o centroeuropeos lo están demandando de forma clara y concisa a las empresas turísticas. Ahora nos toca creer en esta tendencia, porque si el mercado lo valora y lo "compra", el sector avanzará de forma decidida en esa dirección, comenta.

03
COMO HACER EL CAMINO EN RSE

Nos encontramos con parte de la teoría esbozada sobre cómo desarrollar estrategias de RSE aplicada al turismo, así que es el momento de recurrir a algunos de los profesionales que mejor representan la puesta en práctica de estas políticas.

Hay muchísimas iniciativas que merece la pena recalcar, por lo que siempre será insuficiente un espacio como este libro blanco para mostrarlas todas. Así que te recomendamos que accedas a nuestra plataforma **minube School** para conocer otras muchas y aportar las tuyas.

En una sociedad enferma no caben estrategias RSE

La frase es de **Javier Ortiz**, fundador de la agencia Sexta Planta, y aunque volveremos con su aportación en capítulos posteriores, nos sirve de introducción ahora. Cuando hablamos de un proceso como la adaptación del sector del turismo a un enfoque sostenible y responsable debemos pensar primero en si los actores que intervienen en él tienen la "*salud*" suficiente como para abordar el esfuerzo que ello supone.

"Las estrategias de RSE han pasado a un segundo plano durante la crisis."

Javier Ortiz
Fundador de la agencia Sexta Planta

Porque **no hay nada peor que una crisis económica para trabar la rueda que mueve el turismo responsable**, o permite ser responsable con el turismo. Desde el inicio de los vaivenes económicos y sociales provocados por ésta, "*las estrategias de RSE han pasado a un segundo plano*", comenta Javier, por lo que si no tenemos cuidado podemos caer en la política de ***"greenwashing"*** o de maquillaje, o peor aún, del ostracismo.

A eso se une el escenario del que venimos, "*donde las políticas de planificación turísticas de las administraciones se han basado en la promoción en vez de en la planificación, por lo que se han confundido las estrategias a seguir*", indica Javier. Por ello la recomendación tanto para los entes públicos como privados sería no basarse sólo en un modelo centrado en el volumen o las masas, sino en planificar a medio-largo plazo y encontrar, según Javier, "*los vértices que más preocupan y conciernen a cada comunidad*" para trabajar así aspectos económicos, legislativos, sociales, de gestión de recursos, formación, etc.

SEGITTUR, liderando el cambio

Uno de los organismos que más ha hecho por impulsar la innovación y la mejora del sector turístico español ha sido **SEGITTUR** (La Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas), dependiente del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, y adscrita a la Secretaría de Estado de Turismo. Para su presidente, **Antonio López de Ávila**, "*el establecimiento de políticas de RSC por parte de la empresa turística, pública o privada, es la mayor prueba del desarrollo de una estrategia turística sostenible*", y responde a la definición del modelo turístico del siglo XX: **el destino turístico inteligente**.

Para el desarrollo de una industria turística responsable se necesita el compromiso de todos los sectores, públicos y privados.

"El turismo debe tener un impacto positivo en los residentes en los destinos"

Antonio López de Ávila
Presidente de SEGITTUR

03 RSC: Cómo hacer el camino.

Este modelo defiende como "***base la sostenibilidad socio-cultural, económica y medioambiental, la accesibilidad universal y señala de forma directa que el turismo debe tener un impacto positivo en los residentes en los destinos***", recalca Antonio.

Y las oportunidades son infinitas, tanto como las acciones que pueden llevarse a cabo para conseguir este objetivo, "***determinadas por los colectivos, espacios (naturales, patrimoniales, etc.) o áreas (sanitaria, cultural, etc.) en riesgo, por el alcance que se quiera dar a la acción (local, regional, nacional o global), etc***."

Realizando autocrítica, Antonio López de Ávila reconoce que en España la administración turística no ha desarrollado acciones especialmente determinantes, salvo en el caso del programa IMSERSO, mientras que el sector privado sí ha sido más proactivo. "***Aunque en algunos casos quizá más llevado por el impacto positivo que estas acciones tienen en su público potencial (seducidos más por el marketing que por la propia acción de RSC)***", indica, mientras que en otros no ha sabido transmitir el valor a sus clientes. Y pone un ejemplo paradigmático: "***las políticas de ahorro de agua o detergentes en el cambio de toallas se han tomado por parte de los clientes como meras medidas de ahorro, mientras que una buena implementación de esta acción podría ser reinvertir el dinero ahorrado en acciones de reforestación, compra de material educativo o sanitario, apoyo a grupos sociales en riesgo de exclusión social, etc***".

Es muy interesante la tendencia a la transversalidad en la aplicación de estrategias de RSE por parte del sector turístico.

Pero en lo que sí cree que las empresas turísticas han sido muy activas, especialmente las "***cadenas hoteleras***", ha sido en el desarrollo de una auténtica labor de RSE fuera de nuestras fronteras, en los países en desarrollo en los que tienen presencia, con planes de acción muy concretos a veces, otras de manera más informal, pero siempre teniendo al medioambiente y a la población local como objetivos prioritarios. Y destaca por su aportación la iniciativa **Travel Further de Amadeus**, una de las compañías pioneras en el desarrollo de estrategias RSE aplicadas al sector turístico.

Para Antonio, **las acciones de RSE** no tienen límites ni fronteras, de tal manera que **se pueden realizar de manera local, global o "glocal"**, ya sea en países desarrollados o en vías de desarrollo, pues siempre se puede encontrar una causa que enarbolar y que merezca un programa más o menos ambicioso para lograr mejorar las cosas.

Y marca una tendencia muy interesante: la transversalidad en el sector turístico, "***pues estas acciones se pueden llevar a cabo conjuntamente con todo tipo de empresas (telecomunicaciones, transporte de mercancías, energía, obra civil, universidades, consultoras, hospitales…), de tal manera que la mejor opción pasaría por un consorcio de empresas que permitirían de manera más eficiente su desarrollo***".

Su recomendación es impulsar el movimiento aunque sea en clave muy local, pues todo suma para generar el cambio que buscamos. No obstante, para generar estrategias integrales de RSE una buena vía pasa por ponerse en manos de **ONGs o fundaciones en el terreno** que pueden tener una visión más completa de los niveles de actividad necesarias y alcance de las mismas. "***La creación de grupos o clusters de empresas turísticas interesadas en hacer este tipo de acciones de RSC junto con ONGs y fundaciones que les pueden ayudar a llevarlas a cabo sería un ecosistema perfecto***."

Fundación Codespa: un colaborador indispensable

Si hablamos de ONGs y RSE aplicada al turismo, la **Fundación Codespa** es una de las más destacadas en el impulso de este tipo de estrategias. Uno de sus casos más significativos se centra en negocios turísticos con comunidades indígenas rurales vulnerables de países emergentes, sobre el que nos desarrolla varios puntos de trabajo imprescindibles:

1. **Diseñar y operar productos turísticos** que no alteren sensiblemente el medio ambiente, los lazos sociales y los rasgos culturales de la comunidad.

2. **Diseñar y operar esquemas de precios justos**, que reconozcan a las comunidades el valor del servicio brindado, no solamente desde un punto de vista tangible, sino también del valor intangible que supone la revitalización cultural y el aprovechamiento de los recursos de la comunidad.

3. **Respetar las dinámicas y estructuras organizativas de la comunidad**, principalmente en la negociación de precios y la rotación de servicios.

4. **Formar al personal de venta de las turoperadoras** (TTOO) sobre lo que supone turismo en comunidades rurales y el producto turístico que se vende/promociona.

5. **Formar a los clientes/turistas** sobre la experiencia que vivirán en comunidades, normas de conductas y expectativas de su visita, aplicando filtros a la demanda.

Como señala su director de proyectos, **Marcelo Gandolfi**, "*el papel de la ONG debería ser el de intermediario entre la oferta y la demanda, asegurando que se genere una relación de negocio sostenible en el tiempo entre comunidades y TTOO; un facilitador que desaparezca del mapa una vez la conexión comercial haya sido consolidada*". Algo que en su opinión implica no asumir la negociación o la comercialización, pues puede generar dependencia en las comunidades y conflicto de intereses.

Un aspecto muy interesante en estrategias de RSE aplicadas al sector turístico es la **formación**, pues la ONG puede convertirse en un facilitador de la creación de empresas legalizadas entre las comunidades y el **empoderamiento** de sus miembros, para dotarles así de mayor **autonomía**. Algo que las empresas privadas también pueden asumir, pues el trasvase de conocimiento, lejos de crear competencia, puede generar un ecosistema más rico y preparado para recibir un mayor número de clientes.

El papel de la ONG debería ser el de intermediario entre la oferta y la demanda, para generar así una relación de negocio sostenible en el tiempo.

En este sentido, para Gandolfi, "*la capacitación permite que se alcance los niveles de calidad requeridos por el sector privado, sin perder la autenticidad de las comunidades, lo que ayuda a detectar y superar los gap de competitividad de las mismas*", y mejorar así su potencial negocio.

En este punto conviene destacar otro rol de las ONGs, que es el de "*fortalecer la organización para el turismo, garantizando la asociatividad en las comunidades, las modalidades de repartición de funciones y beneficios, y las reglas de negocio que rigen las relaciones entre los integrantes de la comunidad*". En definitiva, un papel de árbitro para que se respeten las reglas del juego de la RSE, que implica un beneficio para toda la comunidad, y no sólo las empresas que negocian con los touroperadores.

03 RSC: Cómo hacer el camino.

Así el desarrollo de una estrategia integral de RSE pasaría por impulsar las alianzas de los diferentes actores, donde cada uno de ellos tienen un papel o misión:

- **Gobierno/sector públicos**: legislación, promoción, incentivos, infraestructura turística, ...
- **TTOO**: mercado, criterios de calidad, diseño de producto, promoción, ventas, ...
- **Comunidades**: cultura, servicio, valor añadido a la oferta, criterios de sostenibilidad, ...

"Se tendrá que cambiar la forma de hacer negocio, incluyendo nuevos criterios de respeto e inclusión. La RSC será estratégica para el negocio turístico"

Marcelo Gandolfi
Director de proyectos Codespa

Pero en el mercado suelen imperar aspectos mercantiles que no casan precisamente con una estrategia integral de RSE, por lo que el papel de una ONG con conocimiento del entorno local será determinante para conciliar los intereses de todas las partes afectadas. En su opinión, a medio plazo "***se tendrá que cambiar la forma de hacer negocio, incluyendo nuevos criterios de respeto e inclusión***", pues "***la RSC será estratégica para el negocio turístico***".

Para avanzar en este proceso de concienciación propone una herramienta poderosa, el **voluntariado corporativo**, que permite a los agentes externos superar "***sus dinámicas comerciales para entender el valor último al que contribuyen; la revitalización cultural, la dignificación de personas y comunidades vulnerables, la conservación medioambiental, la mejora de la calidad de vida, etc.***"

Llevado al terreno, en opinión de Marcelo las cadenas hoteleras españolas ya están desarrollando estrategias de RSE muy relevantes y son ejemplo de éxito en este apartado, por cuanto contribuyen al mencionado trío de dimensiones económico, social y medioambiental. Por lo que el siguiente paso sería "***desarrollar un mercado responsable de turismo español en América Latina, con todo lo que conlleva (diseño de producto, creación de clúster de tour operadoras responsables, sensibilización de la demanda)***".

Este último punto es muy importante, según el responsable de CODESPA, pues a diferencia de otros países como Francia, **la demanda en España todavía muestra cierta falta de interés en el turismo responsable** o especializado en experiencias en comunidades de países emergentes. Para Marcelo, "***las estrategias de RSC deberían ser beneficiosas para los TTOO en términos de negocios, y deberían ser tomadas como herramienta estratégica para ganar mercado y mejorar negocios en el tiempo (evitando que sean puras herramientas de imagen)***".

Te recomendamos ver el caso de éxito de su programa RUTAS que desarrollamos en el capítulo dedicado a Casos de Éxito de este libro.

El siguiente paso será desarrollar un mercado responsable de turismo español en América Latina.

Cadenas hoteleras: la punta de lanza en RSE

Hasta ahora las cadenas hoteleras son las más mencionadas por su proactividad a la hora de diseñar e implementar estrategias de RSE, tanto en local como en mercados exteriores, por lo que vamos a tratar de conocer de cerca algunos ejemplos representativos.

Meliá Hotels International.

Tomás Franquet Elía es el Director de Responsabilidad Corporativa de **Meliá Hotels International**, cargo que viene a demostrar el interés de esta compañía por un área como la RSE. En su opinión, toda estrategia de RSE debe tener en cuenta "*el efecto que produce la empresa con su interacción, estar alineada con la cultura corporativa de la misma y ser respetuosa con el propio destino*". Sin esta alineación de puntos no se produciría un beneficio real.

Y el fin último será "*generar un impacto positivo en el crecimiento económico y social y mitigar los impactos negativos que la propia operación pueda ocasionar*". De esta manera, se considerarán "*fachada*" todas aquellas iniciativas que no generan impacto real en el destino. A lo que añade: "*Los impactos pueden ser numerosos: personas o colectivos beneficiados de forma real por una iniciativa, reducción de consumos real motivados por una inversión cuantificable, cash flow social, empleo generado, etc. La medición debe ser considerada parte esencial de esa estrategia ya que sólo así es posible vincularla a un auténtico impacto*".

Tomás considera que desde la perspectiva de un hotel que forme parte de una cadena es importante en primer lugar tener en cuenta los compromisos asumidos por pertenecer a una cadena o corporación.

En segundo lugar, cada unidad debe **conocer su grado de interacción con sus propios grupos de interés y de su entorno social, proveedores, clientes, administración**, etc. y adaptar esa realidad a los compromisos globales. En este punto es "*esencial conocer la realidad más allá del propio negocio hotelero. Cada micro-entorno se enfrenta a realidades muy particulares en todos los sentidos y el hotel debe estar en condiciones de entender esa realidad y buscar ser un actor clave a través de cuya participación el entorno pueda mejorar.*"

Toda estrategia de RSE debe tener en cuenta el efecto que produce con su interacción, estar alineada con su cultura corporativa y ser respetuosa con el propio destino.

Es importante remarcar en su opinión que "*la generación de valor compartido es tan real como la vida misma y cualquier hotel, con independencia de su tamaño puede hacerlo suyo*". Por eso hay que "*entender el negocio más allá de la propia operación, identificar las oportunidades de tipo social y vincularlas al negocio como aportación de valor real, atreverse a desarrollar proyectos de alto impacto en el medio plazo, y todo ello requiere de altas dosis de reflexión y de compromiso real por parte de las empresas. Sin embargo, hay muchas más acciones vinculadas a la RSC de lo que realmente parece.*"

Pero alerta de que precisamente a veces **la falta de visualización también provoca que algunas iniciativas se queden en lo operativo**, en lo táctico, y queden diluidas o requieran grandes dosis de recursos generando solo un impacto positivo focalizado y no estratégico para el negocio.

Según Tomás, desde Meliá "*se ha pasado de una visión filantrópica y de acción social pura a planteamientos estratégicos integrados en la gestión del negocio*", y en los últimos años se

03 RSC: Cómo hacer el camino.

ha definido un **modelo Global de RSE** con 6 pilares – Derechos Humanos e Infancia, Cultura, Liderazgo & Reconocimiento, Cambio Climático & Desarrollo Local, Universidad & Conocimiento y Empleabilidad.

Y el reto de Meliá ha sido adaptar ese modelo a la realidad de cada destino, empezando por España, donde el concepto estratégico elegido ha sido el desarrollo de la **Empleabilidad**. A lo que añade Tomás "*poner al servicio de colectivos en riesgo nuestro conocimiento, equipos profesionales y activos para proporcionar a estos grupos nuevas oportunidades de aprendizaje, de forma inclusiva e integradora es, posiblemente, la línea de trabajo que me gustaría destacar.*"

"Hay una alta correlación entre la posición competitiva y el grado de adopción de políticas de sostenibilidad de un país."

Tomás Franquet

Quizá este sea uno de los puntos más mencionados por los expertos, la existencia de "*una alta correlación entre la posición competitiva y el grado de adopción de políticas de sostenibilidad de un país*", por lo que el desarrollo de una RSE de vanguardia en las empresas e instituciones es muy positivo a largo plazo. Aunque para nuestro experto, "*el papel de la pequeña y mediana empresa y una mayor visibilidad de la RSE como marca país todavía tienen un amplio recorrido por delante en España*".

Las cadenas de hoteles hace tiempo que han dejado de vender habitaciones. Ahora se ofrece experiencias a clientes que exigen compromisos y actitud responsable.

En este ciclo de mejora, cada actor tiene un rol que cumplir, y para las empresas es importante encontrar un modelo de diálogo que les permita estar en contacto con sus grupos de interés, señala Tomás. Así, para desarrollar una estrategia integral de RSE la esencia es un concepto sencillo de exponer aunque complejo de interiorizar y desarrollar: **el valor compartido y el beneficio para el destino**.

Algo que amplía a continuación: "*las empresas deben realizar un ejercicio esencial para poder contribuir al beneficio, no sólo económico, de su participación como actores principales en el destino. Lo cual implica comprender la realidad social, sus necesidades más amplias y cruzarlas con aquella aportación de valor que pueden realizar. En ocasiones la aportación es la contribución al desarrollo socioeconómico, en otras ocasiones pueden ser un actor clave en el desarrollo de innovación, activos esenciales en la mejora de la empleabilidad de colectivos en riesgo, gestores medioambientales, embajadores de la cultura local.*"

Y todo este proceso sólo es posible conseguirlo con la adopción clara de las estrategias de RSE por parte de las empresas, sus directivos y todos los empleados: "*la RSC es, en definitiva, un concepto tan transversal que podría acabar definiendo la forma de gestionar las organizaciones. Conceptos como impacto social, reputación, valor compartido, cash flow social empiezan a estar en la agenda de los Comités de Dirección. Lo esencial es tener un afán de mejora continua, de aportación de valor a través del negocio.*"
Y a modo de resumen nos lanza un mensaje sencillo: "*merece la pena implicarse*".

"El cliente lo demanda y las empresas van tomando conciencia de que merece la pena actuar bajo criterios de responsabilidad"

¿Y cómo se está percibiendo todo esto en el mercado? Pues para Tomás Franquet las cosas ya hace tiempo que han cambiado: "*las cadenas hoteleras como Meliá han dejado de comercializar habitaciones. Ahora ofrecemos experiencias*

a clientes que además nos exigen compromisos y una actitud responsable porque quieren mantener el vínculo con nosotros más allá de disfrutar de un magnífico producto, un trato excelente y una gran vocación de servicio".

En su opinión, *"la RSC tiene una relación directa con la reputación, la sostenibilidad, la gestión de costes, la minimización de nuestro impacto medioambiental, el valor social de nuestra actividad o la puesta en valor de los destinos en los que estamos presentes desde el plano patrimonial, artístico y cultural*". Y concluye: "*El cliente lo demanda y las empresas van tomando conciencia de que merece la pena actuar bajo criterios de responsabilidad*".

Pero este no es un terreno abonado solo para las grandes corporaciones, por lo que la llamada a la acción se puede generalizar al resto de empresas, como bien recalca Tomás: "*Actuar con mentalidad estratégica no es terreno exclusivo de las grandes corporaciones y por ello no sólo es posible sino que es real y recomendable para las pymes pensar a medio y largo plazo desde una perspectiva de RSC*". Y es que por pequeña que sea la empresa la integración de la RSE en su forma día a día es posible.

Así, como indica nuestro especialista, las pymes estructuran el tejido económico y social en la práctica totalidad de países, y precisamente por ello son actores clave en la mejora del desarrollo del entorno en el que trabajan. Por lo tanto, la RSC bien entendida desde la perspectiva de una pyme supone "*una oportunidad para crecer, fortalecerse y asegurar su espacio en el futuro. Sólo debe perderle el miedo a plantearse su futuro gestionando intangibles...*".

Ilunion Hotels: RSE+D.

No podía faltar en un libro como este la participación de **Ilunion Hotels**, compañía española galardonada con el premio **Tourism for Tomorrow Award de la WTTC**, y que es un ejemplo de concepto integral y holístico de la RSE. Su director general, **José Ángel Preciados**, nos explica cómo lo conciben: "*Para nosotros, la RSC no es una estrategia; es el alma de nuestro modelo de negocio, nuestra esencia, y la proyectamos en todo lo que hacemos para conseguir hacer realidad el turismo para todos*".

Esto conlleva una hoja de ruta empresarial muy clara y unas directrices muy consolidadas, según nos cuenta, enfocado todo ello a conseguir la sostenibilidad integral. Algo que le ha sido reconocido con el certificado **Bequal Premium**. Y por supuesto, el trabajo en las tres áreas marcadas como capitales para el éxito de cualquier estrategia RSE: "*En el plano **social**, trabajamos por la integración de personas con discapacidad. En el plano **medioambiental** trabajamos por impulsar nuestro compromiso con el turismo sostenible. En el plano **económico** ofrecemos un modelo de integración económicamente rentable*". Y es que según José Ángel, "*estos tres principios rigen todas las actuaciones y decisiones que tomamos en nuestro mundo, un mundo diferente formado por personas extraordinarias*".

Esa manera de hacer de Ilunion les reafirma en que otra visión empresarial es posible, lo que les ha llevado a conseguir un modelo de integración económicamente rentable, que actúa desde los pilares de la **ética, la transparencia y la responsabilidad**. Algo que en el caso concreto de esta compañía se traslada a más ámbitos: "*la rentabilidad no está reñida con la accesibilidad y no emprender ciertas actuaciones no es una cuestión de presupuesto*".

03 RSC: Cómo hacer el camino.

"La rentabilidad no está reñida con la accesibilidad y no emprender ciertas actuaciones no es una cuestión de presupuesto"

José Ángel Preciados
Director general Ilunion Hotels

Y es que las empresas desempeñan un papel muy importante como agentes sociales en el desarrollo de la sociedad en la que operan, no solo en la generación de empleo y riqueza, sino también en la definición de qué sociedad queremos tener. Y esto empieza por una concepción integral dentro de la propia compañía, pues más allá de las obligaciones legales, para diseñar e implementar una buena estrategia de RSE es preciso tener el apoyo de toda la organización. A lo que añade José Ángel, "*no se trata solo de dotarla de timing y presupuesto, sino de ser parte de la filosofía de la misma*".

La implementación de una estrategia de RSE ya no es una tendencia, sino una exigencia del mercado, un atributo de valor diferencial.

Llevándolo de nuevo al terreno de la demanda, y siendo una industria cada vez más competitiva, para el responsable de Ilunion Hotels existe una gran oportunidad en el desarrollo de una estrategia de RSE coherente: "*El crecimiento y la diversificación de la industria del turismo ha dado lugar a la aparición de nuevas modalidades turísticas, destinos y alojamientos que persiguen atraer a los viajeros y turistas con una oferta atractiva, competitiva en precio, calidad y que aporte experiencias enriquecedoras a su estilo de vida*".

Y en este sentido, por ejemplo, la concienciación ambiental de viajeros y clientes de hoteles les hace valorar muy positivamente las buenas prácticas ambientales y la gestión sostenible de los recursos. Por lo tanto la RSE dejaría de ser una tendencia para convertirse en "*una exigencia del mercado, un atributo de valor diferencial y que genera valor*". Esto implica que se considere obligatorio por parte de las empresas "*una mayor implicación en buenas prácticas y una gestión responsable de recursos humanos y de capital. Para el nuevo consumidor ya no todo vale*".

Por lo tanto, si miramos al futuro, para el director de Ilunion Hotels, el escenario ideal sería aquel en el que "*los consumidores identifiquen la RSC como un vehículo de competitividad, de sostenibilidad y de cohesión social y que, por tanto, vean el modelo de negocio de las compañías como algo más asociado al modo de conseguir los resultados que a los resultados en sí mismos*". Y para ello una parte importante del trabajo consistirá en definir los estándares deseables no sólo en material medioambiental, campo que está más trabajado, sino también en lo que consideramos realmente RSE "*en materia de integración laboral y accesibilidad universal*".

El resultado final será que las empresas no verán el turismo accesible como un nicho de mercado, sino como un mercado en sí mismo con una gran capacidad de crecer en un medio-largo plazo. A lo que añade José Ángel: "*Gracias a ello se establecerán estrategias globales de RSC para dar respuesta a ese nuevo cliente comprometido que demanda empresas responsables también en el turismo*".

En el capítulo de Casos de Éxito puedes ver con más detalle los puntos sobre los que ha trabajado Ilunion hotels.

Palladium Hotel Group.

El tercer ejemplo de cadena hotelera que nos gustaría compartir en este libro blanco es el de **Palladium Hotel Group**, de mano de su director general **Abel Matutes Prats**, quien lo tiene muy claro: "*Cualquier empresa tiene Responsabilidad Social Corporativa, independientemente de que se le llame o no como tal*". En su opinión, es una obligatoriedad "*estar comprometidos con los países y zonas en las que invertimos, con el medio ambiente, y porque las empresas son personas, es fundamental el desarrollo de los habitantes de cada uno de los sitios en los que estamos presentes*".

Para responder con acciones a esta afirmación, la cadena está desarrollando diferentes iniciativas sobre el terreno, como en Jamaica, donde colaboran para fomentar la educación en un país donde no está garantizada, o en lugares tan cercanos como España, donde contribuyen a la realización como personas de los niños con actividades deportivas o culturales.

"Se busca contribuir al desarrollo sostenible tanto de las zonas en las que estamos como de las personas"

Abel Matutes Prats
Director general Palladium Hotel Group

Esto es posible por la implicación de todo el organigrama de la compañía, partiendo del propio Consejo de Administración, según Abel, así como herramientas articuladas para ello, como la **Fundación Abel Matutes**, desde la que se "*busca contribuir al desarrollo sostenible tanto de las zonas en las que estamos como de las personas*".

Este compromiso se traduce en numerosas iniciativas, muchas ellas dentro del ámbito medioambiental, uno de los principales problemas en los destinos donde se asientan sus hoteles. Así, Abel Matutes destaca proyectos como el **Campamento tortuguero Kantenah**, en el Complejo Gran Palladium Riviera Maya Resort & Spa, que tiene como objetivo proteger a las tortugas que anidan en la zona. O el proyecto de siembra de coral en Playa Bávaro, en Punta Cana, República Dominicana. Y por último, en Jamaica cuentan con la planta de energía solar fotovoltaica más grande de la isla.

Hay que ser conscientes de las pequeñas acciones y de la importancia de las 3Rs: Reutilizar, reducir, reciclar.

Este foco en el aspecto medioambiental también le ha llevado a disponer del EarthCheck en todos sus hoteles de América, un análisis medioambiental completo que elabora la organización líder mundial en consultoría y certificación para la industria de viajes y turismo, y quieren llevarlo al resto de la compañía. Para el director de Palladium, hay que ser conscientes de la relevancia de las pequeñas acciones y de la importancia de las 3 R: reutilizar, reducir y reciclar.

En cuanto al aspecto más social de sus acciones de RSE, destaca su participación en el proyecto **ECPAT** (acrónimo de End Child Prostitution, Child Pornography and Traffiking of Children for Sexual Purposes) de protección a la infancia, otro de los puntos de actuación de un destino como Jamaica, por el que han recibido un merecido reconocimiento.

Y por último, en el ámbito de integración laboral, se están realizando contrataciones de personas en riesgo de exclusión social en España, mientras que a través de su Fundación se ejecutan numerosas actividades, como la donación de materiales y alimentos no perecederos a entidades solidarias, que son al final el mejor nexo de unión con esos colectivos.

03 RSC: Cómo hacer el camino.

Sin olvidar las medidas de ayuda a la mejora de la vida de los propios trabajadores, conscientes de la importancia de contar con un equipo motivado para así favorecer su implicación en todos los proyectos de la compañía. Porque en opinión de Abel, también "***es fundamental la información, que conozcan el compromiso y las acciones de la empresa en esta materia y que la compañía escuche también sus sugerencias. Hay que involucrar a todas las personas de la empresa, pero el compromiso y la iniciativa tienen que partir del consejo y estar presentes en la filosofía de la compañía***."

Y de nuevo llegamos al punto de los clientes. Según Abel Matutes la demanda por parte de los viajeros comprometidos se ha notado, poniendo el ejemplo de aquellos países donde se le da más importancia al tema medioambiental y de respeto a los animales, como Alemania, donde se considera un factor importante a la hora de decidir alojarse en un hotel u otro.

El reto ahora es, según Abel, seguir profundizando en las acciones y estrategias de RSE a medio y largo plazo.

Mountain Shephers: Turismo y naturaleza.

Si hablamos del impacto de la actividad turística en el destino, mencionar el ejemplo de **Mountain Shephers** nos puede ayudar a entender mejor las consecuencias y cómo dar soluciones. Nos lo cuenta Sunil Kainthola, director del proyecto.

Se trata de una *spinoff* de un movimiento comunitario en defensa de los derechos de los recursos naturales. Además de la capacitación profesional de la población local, trata de poner en valor los productos artesanos bajo principios de sostenibilidad y responsabilidad con el medioambiente.

Para Sunil, debemos analizar con cuidado el **turismo de naturaleza**, pues **en ocasiones no va asociado precisamente al concepto "eco"**. La creciente demanda de este tipo de actividad, fruto de la rápida industrialización y del crecimiento de las ciudades, nos debe llevar a analizar el verdadero impacto ecológico de este turismo, y conciliarlo con sus objetivos económicos, que no siempre están alineados.

En su opinión, nos podemos encontrar en la paradoja de grandes extensiones usurpadas a las comunidades locales en pro de la conservación y el turismo, pero cuyo beneficio final no revierte en ellas, de tal manera que pierden su sustento de vida. Esto le lleva a plantear el concepto de ***"equity in ecotourism"***, donde el ecoturismo de verdad evolucione hacia un turismo responsable, donde los objetivos de conversación sean teoría y se cumplan en la práctica.

En su país de actuación, India, se está produciendo un interesante debate sobre la equidad entre los stakeholders locales sobre **los derechos de los recursos naturales**, cómo trabajar con las comunidades allí presentes y cómo conciliar la expansión de las grandes ciudades hacia ellas.

Las preguntas en torno a este tema nos llevan a plantear muchas cuestiones por resolver, pero también la sombra de una nueva oleada de "eco-refugiados" si no somos capaces de acometer este "progreso" de forma responsable. Para Sunil alcanzar un escenario donde se concilien los diferentes intereses no es una utopía, sino algo al alcance si de verdad ponemos voluntad y diálogo. (ver PRA (Participatory Rural Appraisal)).

¿Es el turismo de naturaleza realmente "ecológico"?

TUI Group: Cómo plantear una RSE Integral

El caso de **TUI Group** también es paradigmático, por cuanto implica a una amplia cadena de actores, y por supuesto también por el compromiso estructural que existe en la compañía con respecto a la RSE. Nos lo explica **Jane Ashton**, Director of Sustainability de TUI Group, a través de una de las últimas iniciativas lanzadas por la compañía, ***Better Holidays, Better World***.

"*Siendo una de las compañías turísticas más grandes del mundo, debemos ser conscientes de nuestra responsabilidad, ser pioneros e influir en el cambio en favor de un turismo más sostenible. No podemos subestimar el reto al que nos enfrentamos con las perspectivas de crecimiento de los turistas en los próximos años, que pasarán de 1.100 millones en 2014 a 1.800 millones en 2030*". A lo que añade: "*el turismo juega un papel importante en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Creemos que siendo una fuerza para conseguir cosas buenas, todos los profesionales del sector podemos hacerlo aún mejor.*"

Para una compañía como TUI Group el cambio se demuestra con el movimiento, con compromisos para influir, innovar e invertir en un turismo más sostenible. Los tres pilares de la nueva estrategia de las operaciones de TUI, según Jane, cubre la cadena de valor, la relación con los clientes y el conjunto de profesionales de la industria.

Y para conseguirlo es necesaria la colaboración con stakeholders como clientes, proveedores, organizaciones educativas y de formación, gobiernos, organizaciones no gubernamentales, etc., de tal manera que se genere un efecto a gran escala. "*Todo ello está a punto de cambiar la forma en la que hacemos y generamos negocio*", concluye Jane.

"Sólo un 34% de los países dice haber impulsado alguna política de turismo sostenible, por lo que existe una oportunidad real para su inclusión en los planes estratégicos a futuro"

Jane Ashton
Director of Sustainability de TUI Group

En este proceso, todo el mundo tiene un rol importante que jugar. Para Jane, "*los destinos son clave para la gestión sostenible del turismo, pues tal y como muestra una reciente investigación de la ONU sólo un 34% de los países dice haber impulsado alguna política de turismo sostenible, por lo que existe una oportunidad real para su inclusión en los planes estratégicos a futuro*."

Sobre cómo diseñar una estrategia de RSE integral, al igual que el resto de los participantes en este libro blanco, la palabra mágica es "*colaboración*", y en este caso, según apunta Jane, lo ideal es contar con el compromiso de los "*senior leaders*", trabajar con los colegas del sector y asociaciones trade, fijar objetivos, ser conscientes de tu propia actividad y analizar tu cadena de valor.

Y todo ello comienza por un equipo comprometido, entusiasta y orgulloso de trabajar para una compañía cuyo compromiso central es la sostenibilidad, algo que sucede en el caso de TUI. De esta manera todos juegan un papel capital a la hora de alcanzar los compromisos marcados en su estrategia.

Porque la **sostenibilidad no se reduce a un perfil concreto dentro de la compañía**, sino que puede estar embebida en cualquier rol de la misma, sea marketing, desarrollo de producto, retail, personal de cabina, etc. Por lo tanto, nuestra responsabilidad será incorporar

03 RSC: Cómo hacer el camino.

esta filosofía en cualquier tipo de institución o programa de formación, y no tratar de crear nichos concretos.

En cuanto a la demanda por parte de los viajeros de este tipo de estrategias, la compañía ha lanzado un programa especial denominado ***Collection Excursions*** motivado precisamente por el interés de los clientes en este tipo de concepto. (Ver en el capítulo de Casos de Éxito). Miles de viajeros han disfrutado de este concepto en 2015, y la sensación es que se está construyendo algo "***muy importante para influir en la próxima generación***", según Jane. Igualmente, se ha trabajado en una iniciativa eco-travel, con más de 1 millón de niños alcanzados, así como numerosos colectivos infantiles implicados.

Para la responsable de sostenibilidad de TUI Group, sus investigaciones de mercado muestran que los clientes valoran mucho el conocimiento de los países y sus habitantes, por lo que iniciativas como Collection dan la oportunidad a los viajeros de tener un contacto verdadero con el destino.

Por último, mencionar que la apuesta de TUI Group para analizar toda su cadena de valor e implementar medidas de sostenibilidad en todos sus puntos. Esto implica desde la reducción de la huella de carbono en sus centros hasta la disminución de impactos medioambientales durante las vacaciones. Incluida la reducción de emisiones de carbono en sus aviones, el desarrollo de la alianza para desarrollar el proyecto ecoDemonstrator con Boeing o la implementación de tecnología de respeto al medioambiente en sus cruceros. Así como el trabajo con los hoteles para incentivar la certificación de sostenibilidad. En definitiva, el ecosistema de TUI Group se caracteriza por pensar en "***sostenibilidad***" en toda su extensión.

Los estudios de mercado demuestran que los viajeros dan mucho valor al conocimiento comprometido de los países que visitan y sus habitantes.

Sistemas Híbridos de Valor

Los ejemplos vistos con anterioridad nos llevan a un nuevo concepto propuesto por **Ashoka España**: Los **Sistemas Híbridos de Valor**, donde estas organizaciones y las empresas privadas o entes públicos unen sus respectivas fortalezas para generar un alto impacto social y un retorno económico para ambas.

El concepto en sí se aleja de la RSE tradicional, y trata de desarrollar todo el potencial que posee el sector privado para producir ese cambio que tanto buscamos. Para ello se busca a **emprendedores sociales** que sirvan de vehículo para generar un verdadero impacto en la Sociedad, y donde cada uno aporte aquello que le caracteriza:

- **El sector empresarial,** su eficiencia en las operaciones, el desarrollo de productos y la distribución.
- Los **emprendedores sociales** por su parte, su habitual capacidad para darle un giro radical a la lógica de las empresas tradicionales, su capacidad para innovar reduciendo los costes de sus soluciones al máximo, operar con presupuestos muy limitados y un profundo conocimiento de colectivos que se encuentran al margen del mercado.

Para ello desde Ashoka trabajan principalmente en 3 áreas:

- Acercar el mundo social y empresarial a través del conocimiento mutuo: Programa "Executives in Residence".
- Fomentar el intraemprendimiento y la innovación en las empresas.
- Dar a conocer casos de éxito.

Una iniciativa que merece la pena conocer. También te recomendamos acceder a su plataforma **Ashoka Changemakers**, donde se presentan los casos de personas que han realizado una importante contribución a ese mundo más responsable y sostenible que buscamos.

04
EL CICLO DE LA RSE EN LA INDUSTRIA TURISTICA

El sistema educativo ha sido uno de los más activos en el estudio y la aplicación de las políticas de RSE, no solo en el campo del turismo, sino en todos los sectores. Por eso en este apartado nos gustaría dar voz a algunas instituciones representativas que han analizado el proceso de cambio que propugnamos en este Libro Blanco.

Comenzamos por **José Antonio Pérez-Aranda**, director de la **Escuela Universitaria de Hostelería y Turismo CETT-Universidad de Barcelona**, centro que ha realizado recientemente un interesante estudio sobre la valoración de la RSE en el sector hotelero desde la perspectiva de la demanda, en el que han participado SEGITTUR y varias entidades públicas y privadas, entre las que se encuentra minube. Su definición sobre el objeto que nos ocupa es una de las más completas. Para él, sería:

"*El compromiso voluntario de las empresas para contribuir al desarrollo responsable y sostenible de la sociedad, atendiendo las necesidades, intereses y bienestar de todos aquellos individuos o colectivos que pueden verse afectados por los inputs generados por las actividades turísticas, pertenecientes tanto a comunidades locales y foráneas, como a las propias empresas públicas y privadas, y que, por ello, deben ser tenidos en cuenta como un factor esencial en el proceso de dirección estratégica del sector turístico que integra la consideración de los imperativos económicos, sociales y ambientales en la gestión de empresas y destinos turísticos*".

Esto nos lleva a prestar atención al término "social", que viene a decir que las acciones vinculadas con la RSE estarían suscritas a aquellas acciones que dan respuesta a peticiones o expectativas de la Sociedad y los grupos de interés de la empresa, siempre que sean legítimas dentro de criterios vinculados con la ética y lo moral. Y para comprobar ese compromiso real de las empresas con la RSE introduce un concepto muy importante: **la rendición de cuentas** para mostrar los avances y resultados sociales obtenidos.

El verdadero ciclo de la RSE aplicada al turismo implica un ecosistema vivo, no un proceso unidireccional.

La RSE debería dar respuesta a las peticiones o expectativas de la Sociedad y los grupos de interés de la empresa.

La existencia de este proceso de origen, desarrollo, análisis y retroalimentación nos lleva al concepto de **ciclo de la RSE aplicada al turismo**, que analizaremos a continuación. Por lo tanto, no nos encontraríamos nunca ante un proceso unidireccional, sino ante un ecosistema vivo, interrelacional y sobre todo, evolutivo.

Un punto de partida para la consecución de una óptima RSE, sería la experiencia de Grupo CETT en el programa RSE PIME, que promueve el Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya, en colaboración con el Consell General de Cambres de Catalunya. Este programa aporta un método y elementos para la planificación de la RSE, a partir del cual se obtiene una diagnosis externa que ayuda a determinar las acciones que hace falta desarrollar, a detectar los puntos fuertes y débiles de la empresa, a definir las acciones de mejora y los indicadores de medida.

Según CETT, las tres **dimensiones de la RSE** que mencionábamos al inicio de este Libro pueden ampliarse a 5: **económica, legal, ética, ambiental y filantrópica**. Las cuales deben ser conocidas en profundidad por los profesionales del turismo y comprendidas bajo la mirada de los ***stakeholders***, que marcan la hoja de ruta de su desarrollo y que son al final quienes evaluarán la eficacia y calidad de las RSE realizadas por la empresa turística. Esto permitirá además detectar si su alcance está siendo parcial en alguna de estas dimensiones.

Algo que en España aún no sucede, pues en opinión de José Antonio, desde el punto de vista

04 EL CICLO DE LA RSE APLICADA AL TURISMO.

turístico y en concreto, desde el punto de vista de la administración pública, en nuestro país la RSE todavía no está contemplada como sería necesario. Si bien se han ido dando pasos en esa dirección, con la "Declaración de Madrid. Hacia un modelo turístico socialmente responsable", de 2010, o el Plan del Turismo Español Horizonte 2010 y el Plan 08-12, donde se define como uno de los ejes prioritarios la sostenibilidad, **la Unión Europea ha establecido políticas donde se contempla el desarrollo del turismo de manera sostenible y responsable que aún no se han materializado de forma concreta en España**. Todo ello porque las acciones y planes definidos han buscado progresos más relacionados con la mejora de la calidad, el cuidado del medio ambiente y la competitividad del sector turístico, donde se incluyen algunas leves referencias al desarrollo de la responsabilidad social en turismo.

Aunque en su opinión sí es posible encontrar acciones integrales en nuestro país, como la iniciativa del **Gobierno Balear,** que creó la primera Dirección General Responsabilidad Social Corporativa en España, dependiente de la Consejería Trabajo y Formación del Govern Balear. *"Una brillante iniciativa que podría ser seguida por el resto de comunidades autónomas comprometidas con el desarrollo responsable del turismo"*.

Volviendo al proceso de definición de las estrategias de RSE aplicada al turismo, para José Antonio, dentro de este ciclo **los stakeholders o grupos de interés tienen un papel muy importante** en todo el proceso. Se trata de todos aquellos individuos, comunidades, organizaciones públicas y privadas que pueden *"influir y ser influidas por los inputs generados por las actividades turísticas, y por ello deben ser tenidos en cuenta como factor esencial en el proceso de dirección estratégica del sector turístico en un territorio o destino turístico"*. De esta manera, los stakeholders del turismo tienen la posibilidad de influir en el destino y aportar directrices sobre las características del producto o servicio turístico de un destino en concreto.

Según el responsable de CETT, la identificación y análisis de las partes interesadas o stakeholders en el sector turístico es algo compleja dado que éste está configurado por actividades de carácter transversal (que afectan a su vez a múltiples sectores), muy heterogéneas y muy sensibles a los cambios del entorno (cuestiones económicas, políticas, sociales, medioambientales, culturales, legales, climatológicas, etc.).

Así, las características y componentes que configuran el producto turístico (alojamiento, restauración, transporte, intermediación, etc.) provocan que éstos sean suministrados por un número muy variado de proveedores, a los que también se han de sumar otros proveedores indirectos, no menos importantes, pertenecientes a las empresas que configuran la infraestructura turística que hace posible facilitar el acceso a los turistas, la atención médica, la seguridad, etc. Para ilustrarlo pone como ejemplo un gráfico de Sautter, E.T. que reproducimos a continuación con una pequeña variable, la entrada de los canales de comunicación online.

Este podría ser un **modelo de ecosistema de RSE aplicada al turismo**, en tanto que nos da ***"la trazabilidad"*** de todo el proceso y de los actores intervinientes. Como hemos referido en otras partes de este Libro Blanco, y así corrobora José Antonio, los hoteles y los grupos activistas serían hasta la fecha los agentes más activos en el desarrollo y ejecución de políticas y acciones de responsabilidad social.

¿Cómo ponerlo en práctica? Desde CETT, a través de su director general, nos indican que la implantación de la RSE en la organización se puede realizar de manera que se integra en la propia estrategia de la empresa, en un ciclo que sigue las fases habituales:

- **Análisis del entorno:** en esta fase la organización considera el respeto de su entorno ambiental y las expectativas relacionadas con este ámbito de los grupos de interés de la empresa, superando las exigencias definidas por el marco legal (Smith, 2003).

- **Análisis interno:** en esta fase de todo proceso estratégico, resulta indispensable implicar a los grupos de interés internos de la organización. En este sentido, conocer la opinión y grado de predisposición para el desarrollo de la RSE serían actividades que conformarían el núcleo de este paso (De Colle y Gonella, 2002).

- **Misión estratégica:** En este paso, la empresa define su razón de ser y principal finalidad, la llamada misión organizacional. Esta misión han de contemplar los principios de la RSE y la sostenibilidad (Smith, 2003).

- **Formulación de la estrategia:** Una vez definida la misión, se articula la estrategia para hacerla realidad y conseguirla. Esta estrategia significa el máximo compromiso de la voluntad de la empresa para conseguir las políticas y objetivos fijados, incluidos los vinculados con la RSE. La estrategia se materializa en un escrito que permita su comunicación a la partes interesadas (De Colle y Gonella, 2002).

- **Implementación de la estrategia:** Supone la elaboración e implantación de un plan de acción que permita la puesta en práctica de la estrategia. Este plan de acción incorporará las acciones y actividades definidas en materia de RSE.

- **Análisis y evaluación de la estrategia:** el último paso consiste en medir si se han conseguido los objetivos marcados, y lo más importante, si la estrategia ha contribuido a incrementar la competitividad empresarial. En este sentido, Colle y Gonella (2002) apuntan sobre la necesidad de la realización de **auditorías y controles sobre las políticas de RSE**. Para ello se pueden utilizar diferentes instrumentos, tales el performance social, o utilizando diferentes indicadores, tales como el porcentaje de mujeres que ocupan cargos directivos, inversión en tecnologías limpias, inversión en programas para la comunidad, entre otros (Epstein y Roy, 2001).

El resultado final sería, según José Antonio, que *"si la estrategia empresarial ha sido diseñada e implantada de forma correcta la empresa obtendrá diferentes tipos de beneficios, que abarcan desde la lealtad de los clientes, a la posibilidad de operar en nuevos mercados y de ofrecer nuevos productos a los actuales; estos beneficios tendrán a largo plazo un impacto positivo en los resultados económicos de la organización"*.

Si la estrategia de RSE ha sido diseñada de forma correcta la empresa obtendrá diferentes tipos de beneficios y un mayor grado de competitividad.

04 EL CICLO DE LA RSE APLICADA AL TURISMO.

De todos modos, en su opinión la estrategia debe ser revisada continuamente, siguiendo un ciclo de análisis, mejora continua, y adaptación al entorno de la empresa en cada momento. Así también sabremos si los objetivos marcados son parciales o parten de visiones reduccionistas como la mejora de la imagen o la reputación, lo que nos llevaría a dudar del verdadero compromiso con una política integral de RSE.

No obstante, Pérez-Aranda indica que es normal que las empresas ***"se sientan inseguras sobre si están haciendo lo correcto o no en el proceso de desarrollo de la RSE"***, por lo que la mejor solución pasa por recurrir al asesoramiento de terceros al respecto.

Una de las grandes dudas sería si de verdad los potenciales clientes y el resto de stakeholders lo están percibiendo como algo real y positivo, para lo que se están lanzando desde el CETT diversas iniciativas de investigación que iremos reflejando a lo largo de 2016 en el área Research de nuestra plataforma **minube School**.

Lo que está claro a ojos de José Antonio es que ***"la presión que han de soportar las empresas respecto al cumplimiento de las directrices de la responsabilidad social de las empresas, cada días es mayor"***. Así, nos encontramos ante una sociedad más exigente, que reclama comportamientos éticos a las empresas, algo que hace escasos años parecía más bien una utopía.

Según su percepción, los grupos de interés externos, como los consumidores y clientes, exigirán cada vez con más contundencia ver sus expectativas cumplidas respecto a la responsabilidad, con productos socialmente responsables.

Nos encontramos ante una Sociedad más exigente que reclama comportamientos éticos a las empresas, algo que hace escasos años parecía una utopía.

Mientras que los grupos de interés internos, como el tejido humano de las empresas, igualmente cada día más se espera de la empresa el cumplimiento de unos criterios éticos en sus procesos productivos, dando respuesta a los empleados, que esperan un reparto equitativo de valor añadido generado, así como unas oportunidades de crecimiento profesional, de calidad de vida laboral, de condiciones de seguridad y de respeto al medio ambiente en sus lugares de trabajo, entre otros factores.

Mirando hacia el futuro de los profesionales

Otra de las instituciones académicas que participan en nuestro Libro Blanco y colabora con minube School es la **Universidad de Málaga**, a través de **Antonio Guevara, Decano de la Facultad de Turismo, y de Josefa García Mestanza, Vicedecana de Prácticas y Cooperación Empresarial** del mismo centro. Más allá de las definiciones de RSE aportadas hasta ahora, su primer foco se centra en un aspecto imprescindible: "entendemos que la RSC aplicada al turismo es el cumplimiento de responsabilidades: económicas, legales, éticas y sociales de todos y cada uno de los entes corporativos del sector".

Esta asunción de responsabilidad hace que la RSE tenga importantes vínculos ***"con la ética y la moral, por lo que la diferencia entre la RSE real de lo que sólo es mera fachada radica en las normas éticas que ésta establece"***. Por tanto, los centros de estudios deben asumir un papel importante en la **formación, investigación y transferencia de conocimiento** para impulsar este área, y de esta manera alcanzar una Universidad al servicio de la sociedad donde esta institución sea un medio con el que generar una auténtica igualdad de oportunidades.

Y como parte del camino para conseguir este objetivo, la Universidad de Málaga es uno de los integrantes de **Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas**, donde asume

un importante compromiso para avanzar en el grado de cumplimiento de las exigencias planteadas en los 10 Principios del citado Pacto, en relación con el respeto a los Derechos Humanos, los Derechos Laborales, Medio Ambiente y Desarrollo y la lucha contra la corrupción, la extorsión y el soborno. Todo ello de forma transparente a través de un Informe de Progreso que sirve de instrumento de gestión para avanzar en el diseño y gestión de las acciones que se realizarán en este campo.

Otro ejemplo de este conjunto de acciones es el cumplimiento de los **Principios para la Educación Responsable en Gestión**, cuyo objetivo es establecer un proceso de mejora continua con el fin de desarrollar una nueva generación de líderes empresariales capaces de gestionar los complejos desafíos de las empresas y la sociedad en el s. XXI. Todo ello lleva al incremento paulatino de las iniciativas de RSE de la Universidad de Málaga, entendida como *"una competencia transversal a alcanzar, no sólo de forma teórica, sino como algo dinámico, como un camino, una ruta, y no como un destino"*, nos comentan.

En todo este proceso, Antonio y Josefa nos indican que *"el factor humano es el recurso más importante de todas las empresas y mucho más lo es si nos centramos en organizaciones del sector servicios y, más específicamente, del sector Turismo"*. Por ello, argumentan, es imprescindible el análisis de las competencias que deben poseer los profesionales de este sector, pues determinará la **competitividad** de estas empresas y su capacidad para diseñar e implementar estrategias de RSE.

Los centros de estudios deben asumir un papel importante en la formación, investigación y transferencia de conocimiento para impulsar la RSE.

Estas competencias se pueden agrupar en: organizativas, tecnológicas y personales. Y para analizar las competencias que los futuros profesionales del turismo deben poseer ambos docentes se han fijado en estas últimas.

Hay que potenciar las competencias de los profesionales para diseñar e implementar verdaderas estrategias de RSE en el sector turístico.

Los trabajos en esta línea se han ido conformando en el Libro Blanco de Turismo impulsado desde 2010 por diferentes universidades, hasta llegar a las 47 actuales, entre ellas UMA. Según Josefa y Antonio, en el análisis sobre las competencias que idealmente deben tener los profesionales del turismo se puede distinguir dos: transversales o genéricas y específicas.

Las primeras hacen referencias a las que se deben poseer independientemente de su formación y del ámbito en el que vaya a desempeñar su actividad profesional, y se dividen, a su vez, en instrumentales, personales y sistémicas.

Las **competencias específicas** son aquellas que deben poseer, de forma particular, los profesionales del sector, por lo que, detrás de ellas se encuentra un proceso de aprendizaje específico, es decir, conocimientos disciplinares (lo que deben saber) y conocimientos operativos (lo que deben saber hacer estos profesionales. Aquí es donde entraría en juego el conocimiento de la RSE, lo que implicaría una revisión y actualización de las competencias específicas. Y el resultado está siendo positivo, según estos autores, pues cada vez es mayor la importancia que va adquiriendo la Responsabilidad Social en el Sistema Universitario Español.

Prueba de ello es que, si bien es un tema relativo, el posicionamiento de nuestro país frente a otros mercados en estrategias de RSE es bueno, en la medida que, según indican, 2.500 empresas son entidades firmantes del

04 EL CICLO DE LA RSE APLICADA AL TURISMO.

Pacto Mundial y posee el **máximo nivel de aplicación de las guía GRI (Global Reporting Initiative)**, contando con cerca de 200 empresas que hacen uso de este marco.

Y aquí tienen mucho que decir también las PYMES, no sólo las grandes corporaciones, pues de la cifra total de empresas inscritas, un 75% corresponden a esta tipología, mientras que un 12% son grandes empresas. Esto nos lleva a que la formación en políticas de RSE no debe circunscribirse a programas de Alta Dirección o para entornos multinacionales, sino que el día de a día de muchas **empresas locales puede contribuir al objetivo común**.

La formación en políticas de RSE no debe circunscribirse a programas de Alta Dirección o para entornos multinacionales, sino extenderse a los profesionales de las PYMES.

Para los responsables de la Facultad de Turismo de la UMA, una base para este proceso de formación podrían ser también las directrices de la Comisión Europea sobre las bases de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en la política de la Unión Europea, las cuales se detallan, por primera vez, en la publicación del Libro Verde "Fomentar un marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas" (2001).

Según nos indican nuestros colaboradores, a lo largo de todo el libro se dan pautas sobre aspectos relacionados con la responsabilidad social, tanto con la dimensión interna como externa de la empresa, y se aborda la integración de la gestión de la responsabilidad social en la estrategia organizacional, la elaboración de informes de sostenibilidad, el etiquetado de productos y servicios, la calidad en el trabajo y la inversión socialmente responsable. Sin duda un buen punto de partida.

De cara al medio plazo, desde la Universidad de Málaga, los responsables de su Facultad de Turismo nos indican que el ***"camino hacia la excelencia empresarial exigirá una mayor implementación de la RSE a medida que la sociedad lo demande"***, por lo que será necesario trabajar en estos aspectos:

- **Alineación de los objetivos** de RSE con la estrategia global de la empresa, de manera transversal, y no sólo acciones aisladas y puntuales.
- **Elaboración de memorias** de sostenibilidad comparables, por ejemplo, siguiendo las directrices del GRI (https://www.globalreporting.org), y cambios en su formato para centrarse en lo relevante y facilitar su lectura.
- Se incrementarán las **verificaciones externas**, pues el hecho de contratar una auditoría independiente y experta en la materia para que supervise lo reportado, aportará credibilidad.
- Esperamos que la RSE no se limite sólo a la acción social sino que **evolucione** hacia el establecimiento de cauces de comunicación efectivos con los grupos de interés.
- **Mayor coordinación** con la cadena de suministros.
- Se incrementarán las **adhesiones a iniciativas** en materia de RSE y se extenderá esta práctica a todos los países en los que operen las cadenas.
- Se potenciará la **medición** de los aspectos medioambientales más significativos de su actividad y se incrementarán los esfuerzos enfocados a combatir los aspectos negativos.

Un cambio de paradigma

La tercera voz que queremos traer a este apartado dedicado a la formación es la de **Juan Miguel Moreno Magaña**, responsable de Comunicación y vocal de la **Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT)**. Siguiendo con esa toma de conciencia para crear un mundo mejor desde la empresa, para Juan Miguel, lejos de ser utópica los hechos demuestran que cada día nos podemos acercar más a ella. La reciente cumbre sobre el cambio climático celebrada en París es un ejemplo de ello, nos indica, pues la toma de decisiones concretas para paliar los efectos de nuestra actividad en el planeta debe ser el punto de partida para todos los sectores, incluido, claro, el turístico.

La RSE implica cambiar las prioridades de acción y actuación de las compañías y sus directivos, y evitar el caos y la injusticia social.

En esta industria, las empresas que toman verdadera conciencia de la necesidad de hacer algo se están sumando a un *"cambio de paradigma"*, y tratan de hacer llegar sus aportaciones tanto a los clientes como al resto de actores del ecosistema. Pero en su opinión, *"la RSE implica la necesidad de cambiar las prioridades de acción y actuación de las compañías, de los empresarios, de las empresas, pues al fin y al cabo, las necesidades del nuevo paradigma implican la acción inmediata para evitar el caos y la injusticia social"*. Esto trasciende por supuesto cualquier medida parcial o con otros fines no comprometidos.

Desde AECIT consideran que el sector turístico ha demostrado siempre su capacidad de adaptación, por lo que es el momento en que las instituciones de enseñanza, centros educativos y colectivos asociativos asuman la responsabilidad de formar y concienciar en torno a las estrategias de RSE más acertadas.

Por ello, una de sus misiones es *"incentivar y premiar proyectos científicos y doctorados que reviertan en el mejor bienestar de los turistas, la población local y en el desarrollo de investigaciones turísticas de interés para la sociedad. Por ello tratamos de plasmar en nuestros congresos y en los contenidos de nuestras publicaciones la toma de conciencia hacia el impacto que puede suponer el turismo para el medio ambiente y otros sectores"*. Toda esta labor de AECIT también será difundida colaborativamente a través de minube School.

En el caso de España, para Juan Miguel aún no estamos en los puestos de cabeza en implementación real de estrategias RSE, sobre todo si lo llevamos al terreno de la transparencia. Pero en cambio, *"somos líderes en Turismo Sostenible de la Unión Europea, reuniendo 38 de los 107 espacios protegidos que poseen certificados de adhesión a la Carta Europea de Turismo sostenible"*.

Por ello, continúa, *"de cara al futuro, para fortalecer la competitividad del sector turístico español se ha de incorporar la sostenibilidad como atributo inherente al mismo. La competencia creciente de los países emergentes, el potencial de creación de empleo del turismo sostenible, el incremento de la demanda de este tipo de turismo y el potencial de reducción en costes así lo sugieren"*. Y es que aún nos queda camino por recorrer, pues según sus datos, en España **sólo un 5% de las compañías cuentan con una política de RSE formalizada por escrito**.

Otro dato aportado por nuestro colaborador hace alusión al Estudio Multisectorial sobre el estado de la responsabilidad corporativa de la gran empresa en España, donde el sector Hostelería, Turismo

Somos líderes en Turismo Sostenible de la Unión Europea, con 38 de los 107 espacios protegidos con certificación de Turismo Sostenible.

04 EL CICLO DE LA RSE APLICADA AL TURISMO.

apareció entre los menos valorados por sus prácticas de responsabilidad corporativa (RC): sólo cuatro sectores tuvieron una puntuación más baja ("Aeronáutica, Automoción y Autopistas", "Siderurgia y Metalurgia", "Residuos y Aguas" y "Seguros").

Así que tenemos un camino intenso por delante. Para ir incrementando nuestras capacitaciones, Juan Miguel recomienda la guía de RSE (Responsabilidad social empresarial) para el sector del turístico, publicado recientemente por la Xunta de Galicia, donde en su opinión podemos encontrar un marco bastante adecuado para iniciarnos en esta materia. En ella uno de los aspectos en los que se incide como primordiales en la formación es la Calidad.

En su experiencia, programas como el **SICTED** (Sistema Integral de Calidad en Destino) o Q de Calidad permiten a las personas iniciar un estrategia RSE en la empresa con una buena base. Y es que la formación en RSE es ***"vital para cambiar los patrones de decisión, y estos programas lo facilitan y además los resultados no se hacen esperar"***.

Porque en opinión de Juan Miguel, el resultado final debe ser unas prácticas que generen **confianza**, y esta será la base de la industria turística en los próximos años. Al fin y al cabo las empresas turísticas estarán cada vez más vigiladas por los clientes, sobre todo gracias a Internet, por lo que probablemente sobrevivirán las que mejor hagan su trabajo y mejor apliquen estas conductas responsables. ***"Porque en definitiva la responsabilidad, transparencia y coherencia es lo que necesita el cliente para sentirse seguro"***, concluye.

Es preciso dentro de la cultura empresarial impulsar una serie de habilidades como la escucha activa, la capacidad de observar el medio y de dar respuestas.

El trabajo colaborativo como cemento de la RSE

La última aportación para este capítulo del Libro Blanco proviene de **José Luis Córdoba**, Managing Director en **Andalucía LAB**, uno de los organismos más activos en el impulso de la innovación en el sector turístico en España.

Su visión sobre la RSE aplicada al sector turístico también se enmarca dentro de la concepción de una ***"cultura empresarial en la que el bienestar de clientes, proveedores, empleados y de la sociedad en general se encuentra en el centro de todas las actuaciones que se desarrollan"***, si bien esto no quiere decir que no se persiga la obtención de beneficios, sino que "***estos son un medio imprescindible para poder continuar desarrollando una actividad beneficiosa para todos"***, comenta.

Dentro de ese papel de formación y divulgación imprescindible entre los profesionales, Andalucía LAB considera que es muy importante **generar relaciones** entre todos aquellos interesados en el ámbito de la RSE, ya sean emprendedores incipientes como empresarios

Mobile Thinking Days

Desde Mobile World Capital Barcelona ("MWCB") han impulsado Mobile Thinking Days, un programa orientado a directivos del sector turístico que, en colaboración con IESE Business School y RocaSalvatella, en el que se abordan los retos y oportunidades de negocio que genera la transformación digital en beneficio del turista y ciudadano. Más allá del propio conocimiento que aporta *per se*, pretende ser una herramienta para identificar iniciativas conjuntas entre los agentes turísticos de una ciudad, y ver la mejor manera de llevarlas a cabo de forma conjunta. Más información

tradicionales con enfoques más tradicionales. Y para ello una de las herramientas son las jornadas y talleres específicos que organiza de forma periódica, en las que la RSE juega un papel destacado: ecoturismo, accesibilidad en turismo, planificación turística, etc.

Además se incluye un programa específico de aceleración empresarial y de mentorización e impulso de proyectos bajo los parámetros de responsabilidad, competitividad e innovación. En este programa el método aplicado es el de orientación-sesión de trabajo-motivación-orientación-sesión de trabajo y acelerar.

Porque en definitiva lo que se busca es más que una formación específica en una carrera u otra, pues es necesario *"entender una nueva forma de cultura empresarial, y una serie de habilidades como son la escucha activa, la capacidad de observar el medio y de dar respuestas"*. A lo que añade: *"Todo ello si se acompaña de formación en materia de turismo, economía, marketing y/o comunicación incrementará los resultados esperados"*.

A la hora de destacar algunas iniciativas en torno a la RSE, nuestro colaborador menciona la existencia del **Plan de Turismo Responsable de Andalucía**, así como el desarrollo de nuevos proyectos empresariales con un importante peso de la responsabilidad social, como el caso de Turismo Marinero en el ámbito de las actividades complementarias, o el Cantalar de Cazorla creando alianzas con proveedores locales para fomentar el consumo responsable.

O también los ejemplos de colaboración con ONGs, como es el caso de Bodegas Mezquita, o de fomento de la accesibilidad turística de la mano de Ecotour en Córdoba. Según José Luis, *"la apuesta no es exclusiva de nuevos proyectos, sino que también es compartido por grupos empresariales consolidados, como es el caso de de Fuerte Hoteles y su apuesta por desarrollar un plan de RSC"*. Y concluye con la mención a los propios medios de comunicación, entre ellos los especializados en turismo, como es el caso de **turismohumano.com**.

Iniciativas RSE destacadas en Andalucía

Bodegas Mezquita: Restaurantes que apuestan por el producto de la gastronomía cordobesa fomentando la gastronomía local. Promueven la accesibilidad en la restauración informando y creando recetas con distintas posibilidades en cuanto a alérgenos.

Ecotour Turismo Accesible: Fomento de la cultura a través de visitas guiadas y experiencias con el componente de la accesibilidad. Interesantes sinergias entre negocios locales transversales, como restaurantes, empresas turísticas, de transporte, asociaciones, etc.

Turismo Marinero: Proyecto pionero en España que fomenta la cultura tradicional y la pesca artesanal, a través de experiencias dirigidas a diferentes segmentos, con un componente de educación, concienciación, y buenas prácticas en el sector pesquero.

05 ¿QUÉ BUSCAN NUESTROS CLIENTES?

Social Share y transparencia.

Hasta ahora hemos hablado de las estrategias de RSE aplicadas al turismo desde la perspectiva de las empresas, las instituciones y los profesionales, al menos como protagonistas. Pero, ¿realmente interesa a los viajeros este tipo de acciones o sus decisiones se basan más en aspectos meramente prácticos o monetarios? La idea generalizada es que sí importa, y mucho.

"Existe una demanda de clientes o viajeros de cierto nivel o región del mundo que buscan empresas con responsabilidad social o destinos con prácticas de responsabilidad social"

Gloria Guevara.

Así, Gloria Guevara, una de las mayores especialistas internacionales en RSE, considera que *"definitivamente existe una demanda de clientes o viajeros de cierto nivel o región del mundo que buscan empresas con responsabilidad social o destinos con prácticas de responsabilidad social"*.

En su opinión, *"con el acceso a Internet y la tecnología el viajero está más informado, diferencia y busca lo que es mejor no sólo para su presupuesto, sino para el planeta"*. Y a su vez las buenas prácticas se publican rápido y se comparten entre los viajeros inmediatamente a través de Internet, por lo que entran en un círculo de información y prescripción donde la RSE representa un valor al alza.

Y aquí es donde **las empresas tienen el reto de ser fieles a la realidad**, y no caer en meras acciones de imagen. Algo que preocupa a Susana Conde, responsable de Agrotravel: *"en este proceso de comunicación hay que dar a conocer estas acciones o estrategias de responsabilidad y sostenibilidad, pero con transparencia y honestidad, pues el viajero concienciado está muy informado y no se le puede engañar"*.

Para Antonio López, Presidente de SEGITTUR, *"aunque no afecte a la contratación de una manera muy significativa aún, ante una oferta, producto o servicio igual nuestra sociedad se siente mejor con aquella empresa comprometida, más que con otra que puede llegar a parecer demasiado mercantilista; incluso nos puede generar rechazo si la tónica habitual es tener alguna acción señalada de RSC"* que se acabe percibiendo como utilitarista.

En su opinión los consumidores cada día tienen más poder, y en este escenario el nuevo turista digital, hiper-conectado, está muy informado y es muy exigente. De forma general ya reclama este tipo de acciones en las empresas que escoge para todo: bancos, cadenas de supermercados y, como no podía ser menos, turísticas. Hasta tal punto, *"que incluso ya demandan experiencias vacacionales que conlleven una implicación personal en el cumplimiento de esos objetivos de RSC"*, indica Antonio. Y como ejemplo nos trae el de los turistas alemanes, que están dispuestos a pagar más por alojarse en hoteles con compromiso en RSE (principalmente, medioambiental) que en otros que no lo tienen.

Ante una oferta, producto o servicio igual nuestra sociedad se siente mejor con aquella empresa comprometida.

05 ¿QUÉ BUSCAN NUESTROS CLIENTES?

Importamos turistas sostenibles

Por su experiencia, Codespa señala a los viajeros procedentes de Francia, Norte Europa y Norteamérica como ***"los más dispuestos a pagar un poco más en su experiencia turística, con la tranquilidad de que no solamente vivirán una experiencia única, sino que contribuirán a la conservación de los rasgos culturales, ambientales y sociales de las comunidades que visitan"***.

Suelen ser los viajeros del segmento llamado **LOHAS** (Lifestyle of Health and Sustainability), que incorporan en su vida criterios de salud y sostenibilidad, y lo desean aplicar a sus experiencias turísticas también. Por ello es imprescindible que los TTOO, eslabón muy importante dentro del proceso del viaje y nexo de unión con los clientes apliquen códigos de conducta y una operación responsable.

Es muy importante que los TTOO apliquen códigos de conducta y una operación responsable.

Para Tomás Franquet, de Meliá Hotels International, numerosos estudios internacionales han comenzado a cuantificar las intenciones de consumo responsable por parte de viajeros y clientes de hotel. Así, ***"el 90% de los viajeros elegiría un hotel sostenible, el 75% utiliza las toallas más de una vez y el 85% apaga las luces de la habitación antes de irse..."*** En el caso de Meliá, el 85% de sus clientes valoran de forma positiva este compromiso según sus datos internos.

Así que está claro que hay que hacer cosas buenas y hacerlas bien. Pero, ¿cómo darlas a conocer? En su opinión la estrategia de RSE debe contar con una estrategia de comunicación igual de fuerte, pues es importante que el valor y el impacto generado sea conocido, ya que sólo de este modo contribuirá al reconocimiento de lo que la empresa hace y generará los efectos esperados. Para Tomás, de esta forma se puede generar un **efecto multiplicador** que permita el desarrollo de nuevas iniciativas, un **efecto tractor** para animar a otras compañías a actuar, un **efecto espejo** que lleve a la empresa a hacer reflexiones motivadas por la mejora continua.

Por lo tanto, prosigue Tomás, ***"los esfuerzos en la comunicación de los avances deben activar todos los canales posibles, los tradicionales y por supuesto las redes sociales"***. Y este último canal tiene una especial importancia para generar conversaciones directas con un **cliente cada vez más sensible en lo social y que ha perdido el miedo a interactuar** con las empresas demandando y exigiendo compromisos.

En la era del **Social Sharing**, y aquí hablamos desde **minube**, ya no se trata sólo de compartir opiniones o realizar valoraciones, sino de aportar de forma positiva y constructiva prescripción sobre un destino, negocio o actividad que realmente nos motiva y consideramos importante dar a conocer.

El **usuario/viajero adquiere de esta manera un papel mucho más proactivo**, no como un mejor facilitador de rankings, sino como el sujeto que comparte sus experiencias vitales, que aporta valor en sus recomendaciones de viajes, que se basan en aspectos como el cumplimiento de la RSE, aunque a veces no le ponga este nombre.

Por lo tanto existe una responsabilidad por parte de las plataformas online de contribuir a encajar en sus servicios la posibilidad de aportar ese plus de prescripción por parte de los viajeros, así como de asegurar que la información que se comparte responde a unos **criterios de transparencia y veracidad**, pues no vale con considerarse una mera "tecnología". Nuestro papel por lo tanto puede ser vital para dar voz a esas iniciativas de RSE que los viajeros consideran que merece la pena contar.

"Las redes sociales y las nuevas formas de comunicación mucho más virales e inmediatas llevan a los consumidores a compartir opiniones y exigir mucho más a las empresas."

Volviendo a la opinión de nuestros especialistas, para José Ángel Preciados, Director General de Ilunion Hoteles: ***"Las redes sociales y las nuevas formas de comunicación mucho más virales e inmediatas llevan a los consumidores a compartir opiniones y exigir mucho más a las empresas. La información es poder y la capacidad de usar dicha información es aún más poderosa".*** Debido a que los clientes relacionan cada vez más la responsabilidad de las empresas con sus impactos en la sociedad, resulta crucial no sólo implementar acciones en el entorno de la RSE, sino comunicarlas y hacerlas llegar a todos los públicos con los que se relaciona la compañía, tanto internos como externos".

"Es fundamental hacer un buen trabajo de comunicación con nuestros clientes, tanto en su experiencia directa con nosotros en sus estancias, como en su experiencia con nosotros a través de nuestras redes, website, publicidad o cualquier comunicación que les llegue de nosotros por otras vías"

José Ángel Preciados

Y para afrontar este reto José Ángel fija como fundamental ***"hacer un buen trabajo de comunicación con nuestros clientes, tanto en su experiencia directa con nosotros en sus estancias, como en su experiencia con nosotros a través de nuestras redes, website, publicidad o cualquier comunicación que les llegue de nosotros por otras vías"***. Incluso con una comunicación segmentada por tipologías de públicos, según Ilunion, donde **dar a conocer sus acciones en materia de RSE es fundamental tanto para la reputación corporativa como para lograr una mayor diferenciación dentro del sector**. En su caso, José Ángel considera además que ***"es fundamental por ser parte de nuestra alma, del corazón mismo del modelo de negocio"*** de Ilunion Hoteles.

Para José Antonio Pérez-Aranda y el CETT, hay un gran reto en dar a conocer las estrategias de RSE, pues citando a Mohr y Webb, ***"bajo condiciones adecuadas de información y disponibilidad de información, los consumidores privilegian marcas responsables a pesar de tener un mayor precio"***. Aunque según otros estudios los consumidores mencionan que no pueden ejercer un consumo responsable por la falta de información sobre el producto, y para poder elegir marcas socialmente responsables.

Según el responsable de CETT, **Internet y las redes sociales suponen una gran oportunidad para las empresas** para hacer llegar más fácilmente esta información a los consumidores, aunque a veces el problema es que se presupone una falta de credibilidad y de fiabilidad de la información que provienen de estas. Los ciudadanos son muy críticos con lo que les venden como RSE desde las empresas, por lo que muchas veces **las fuentes más valoradas son externas**, como las ONGs o los medios de comunicación.

Los ciudadanos son muy críticos con lo que les venden como RSE desde las empresas, por lo que muchas veces las fuentes más valoradas son externas.

Las empresas tratan de adaptarse creando memorias de sostenibilidad o incorporando la información sobre sus iniciativas sobre RSE en sus informes anuales, pero para los potenciales clientes son canales a los que no suelen recurrir y menos entender. Por lo tanto, una vía para conseguir que la comunicación fluya podría ser a través

05 ¿QUÉ BUSCAN NUESTROS CLIENTES?

de un canal más accesible, como las campañas de publicidad específicas u otras herramientas de comunicación, ya sea offline u online. Por supuesto los canales independientes ofrecen a los consumidores mucha mayor confianza, comenta José Antonio, entre ellos los citados medios, blogs, etc.

Para **Carlos Cuffí**, Smart Living Manager en **Mobile World Capital Barcelona**, *"la tecnología digital no sólo favorece el diálogo y ayuda a la creación de una red de relaciones como herramienta operativa de creación de valor para con la sociedad, sino que en el otro extremo, también permite que aparezcan nuevas empresas nativas digitales con modelos de negocio que llevan intrínsecos alguno de los pilares de la RSE"*.

"La creación de entornos colaborativos transversales estables entre agentes dentro de un ecosistema turístico es de vital importancia"

Carlos Cuffí

De esta manera, prosigue Carlos, ***"la creación de entornos colaborativos transversales estables entre agentes dentro de un ecosistema turístico es de vital importancia y creo que es la tendencia en la implantación de políticas de RSE"***. Así, en la nueva economía digital actual, donde las empresas no compiten entre ellas, sino lo que compiten son ecosistemas, llegar a acuerdos entre empresas aunque sean de naturaleza o de un sub-sector distinto puede ser muy significativo y relevante, indica.

Y para ilustrarlo pone un ejemplo: ***"Hoy no compiten el "Bar Paquito" con "el restaurante de dos calles más abajo", o el "hotel Dos Cantos" con el "hotel que hay a 6 manzanas más allá" sino los que compiten son "Passeig de Gràcia" de Barcelona con "Champs Elysees", Barcelona y Madrid como destinos turísticos con París o Londres. Si esto es así, son necesarios acuerdos transversales dentro de un mismo "shopping hub", o dentro de una "misma ciudad", o dentro de un mismo "ecosistema" (al nivel que corresponda)".*** Con un objetivo: ofrecer una mejor experiencia turística complementando y compartiendo capacidades de los agentes turísticos, de una forma más sostenible, eficiente y responsable. Y otro punto importante sería abordar un reto en clave RSC de compaginar el turismo y el día a día ciudadano.

En este punto, desde MWCB nos muestran un área de mejora, que sería ***"ayudar a las empresas operadoras de servicios turísticos a saber valorar cómo la tecnología digital puede generar nuevos modelos de relación con los stakeholders y crear iniciativas conjuntas en el marco de la estrategia RSC y valores de su empresa"***. Para este especialista, la tecnología mobile en particular podría ser una de las más útiles, pues se incluye no sólo la asociada a los smartphones, mobilidad y Apps, sinó también Big Data, Internet of Things, wearables, etc.

Desde la Universidad de Málaga Antonio Guevara y Josefa García señalan que el desarrollo de Internet, la web 2.0 y de las redes sociales ha producido cambios en los modelos de comunicación, y **muchas empresas han comenzado a usar activamente estos medios para dar a conocer el trabajo socialmente responsable que están realizando**, porque les produce una ventaja fundamental, *"conocer las opiniones de los stakeholders (empleados, proveedores de bienes y servicios, proveedores de capital, la comunidad, y la sociedad)"*. Así, no se trata solo de un papel emisor, sino también de escucha activa de lo que se dice de ellos.

El objetivo último, señalan, será poder dar unas respuestas adecuadas y rápidas a sus demandas y consultas, destacando además la posibilidad de segmentar los comentarios que se reciben, produciéndose una intensificación de la **participación y el diálogo entre las partes**.

Las redes y plataformas sociales son una fuente de reputación e imagen de marca muy importante, no solo para emitir, sino para la escucha activa, ***"donde los stakeholders realizarán una valoración muy positiva de la empresa u organización si está considerada como responsable socialmente"***. Y esto, en su opinión, repercutirá en la empresa produciéndose una conversión económica, ya que una empresa u organización que posea una buena reputación online, que consigue la aceptación de su entorno como empresa implicada socialmente, **tendrá ventajas competitivas frente a otras**.

En este contexto, señala Juan Miguel Moreno, de AECIT, plataformas como minube, Tripadvisor, Booking, Expedia y otras muchas, actúan como **amplificadores** de esta creciente demanda, y castigan con sus comentarios a aquellas empresas que no se acogen a los valores básicos para la buena gestión del sector turístico. En su opinión, ***"los nuevos sistemas de transparencia que introducen las plataformas que contienen Rating, lo que denominamos reputación online, forman parte de esta nueva ola de demanda"***. Y es que la **Responsabilidad Social Corporativa vende**, comenta Juan Miguel, pero solo si es de verdad.

Y es que siempre tendremos el fantasma del **greenwashing**, mencionado por **Javier Ortíz**, socio fundador de la agencia digital de turismo **SEXTAPLANTA**, parte de Bamen S. Coop. And. la primera cooperativa de turismo dedicada a estrategias digitales para empresas turísticas. Es decir, ese "lavado verde" o "verdeado" se aplica a las empresas que ***"comunican antes de hacer o en otras palabras, acciones de comunicación que poco tienen de acción"***, nos indica. Pero centrémonos en las que sí son fieles a la concepción que hemos trazado en estas páginas.

Según Javier, las empresas que impulsan iniciativas de RSE tienen la responsabilidad de comunicarlas con el objetivo de **evangelizar y educar a los grupos de interés** con los que se relacionan, para así fomentar que otros las incorporen o asimilen en su ámbito. Esto se puede realizar a través de los diferentes medios, entre ellos los digitales, que la empresa utiliza para interactuar con la sociedad, posicionar su marca, comunicarse o presentar sus productos.

El 49% de los clientes indicaron que no quieren «pensar en verde» durante sus vacaciones, sino que prefieren que este aspecto se lo ofrezcan ya resuelto.

En definitiva se trata de responder a la demanda de los clientes de un turismo responsable, aunque como comenta Javier Ortíz mencionando un estudio de la asociación británica de agencias de viajes ABTA, podemos encontrarnos con una paradoja. Según esta encuesta en la que se analiza el papel que juegan las agencias de viaje en el contexto del turismo responsable, el 49% de los clientes indicaron que no quieren «pensar en verde» durante sus vacaciones, sino que prefieren que este aspecto se lo ofrezcan ya resuelto, todo incluido en el paquete y así dedicarse íntegramente a disfrutar del tiempo de ocio. Así queda toda la responsabilidad en manos de la empresa turística o el destino.

Pero de nuevo aquí surge una oportunidad, sobre todo en época de crisis, pues a medio plaza se abre una nueva etapa de la RSE en materia de ***"resiliencia empresarial, donde las empresas que han resistido a la crisis a través de la RSE se convertirán en casos de éxito y ejemplos a seguir. La gestión responsable de las empresas turísticas no es sólo un servicio para contribuir a la sociedad sino también una forma responsable de gestión que asegura el largo plazo y la sostenibilidad económica en tiempos de crisis"***.

Nos gustaría traer también la aportación de **José María de Juan**, socio-director de **KOAN Consulting** y miembro de la Junta Directiva de **AEPT**. Además de co-fundador y co-director del

05 ¿QUÉ BUSCAN NUESTROS CLIENTES?

CETR-centro español de turismo responsable. Desde AEPT una de las labores que con más intensidad realizan es precisamente el impulso de las estrategias de RSE en su significado más extenso, y sobre todo con un enfoque a largo plazo, donde el fin último sean las mejoras estructurales deseadas por un verdadero turismo responsable y sostenible.

Una de sus iniciativas tiene precisamente FITUR como espacio de trabajo, pues desde 2010 ha venido organizado el **Foro de Turismo Responsable** en colaboración con el CETR (Centro Español de Turismo Responsable), y desde 2011 celebra el día Mundial del Turismo Responsable, también en colaboración con CETR. **CETR** es una iniciativa conjunta de KOAN Consulting SL y de Rutas PANGEA. Cada año el tema cambia en ambos eventos en función de los intereses y estrategias de sensibilización que se detecten como más necesarios en el sector turístico español.

En opinión de José María, somos aún, como España, un mercado muy poco posicionado en el ámbito de las estrategias de RSE si nos comparamos con otros mercados. Según este especialista, *"sólo algunas principales cadenas hoteleras y un pequeño número de destinos ejercen estrategias visibles de RSC. En la mediana y pequeña hotelería la RSC es anecdótica, al igual que entre las agencias de viajes. A modo de ejemplo, son muy pocas las agencias de viajes españolas que tienen sellos de calidad ambiental como TRAVELIFE o sellos de compromiso social como THE CODE (combate contra la explotación sexual infantil en el turismo)".*

"En España la demanda es poco exigente en temas de sostenibilidad y responsabilidad, de ahí que las agencias de viajes de turismo responsable sean muy pocas y con mínima estructura, muy poco competitivas"

José María de Juan.

Para el director de KOAN Consulting en España **la demanda es poco exigente en temas de sostenibilidad y responsabilidad**, de ahí que las agencias de viajes de turismo responsable sean muy pocas y con mínima estructura, muy poco competitivas. Aunque cita como ejemplo la industria de eventos y reuniones, ***"que se va incorporando muy poco a poco a la sostenibilidad, donde se puede citar la creación en 2011 del GMIC/ Green Meeting Industry Council-Capítulo España y Portugal"***.

En cambio sí que existe una demanda creciente de otros mercados, comenta José María, ***"especialmente de los viajeros provenientes de Europa Central y del Norte, que muestran una mayor demanda y exigencia en cuanto a la sostenibilidad"***. Dos ejemplos serían Reino Unido y Holanda, donde existen **tour operadores** de pequeño a mediano tamaño muy orientados al turismo responsable, lo cual se da en menor medida en Italia, Alemania y Francia, indica.

El panorama que se abre a medio plazo, según el representante de AEPT, ***"no es muy prometedor en nuestro país debido a la crisis y post-crisis"***, pero su deseo es un cambio paulatino de las políticas a corto plazo de las empresas y destinos españoles en este terreno. Por último, a modo de referencia, José María nos recomienda la lectura del Vademécum del Turista Responsable, producido y editado para España por el CETR en colaboración con EARTH-European Alliance for Responsible Tourism and Hospitality (Bruselas).

06
CASOS DE ÉXITO

Fundación Codespa: Rutas

El programa **RUTAS** para Latinoamérica de **CODESPA** trata de articular tour operadores y comunidades rurales indígenas, con el objetivo de generar un mercado turístico sostenible e inclusivo. Y esto lleva implícito que responda por un lado a la demanda creciente de experiencias en comunidades indígenas por parte de los TTOO, con calidad reconocida en el mercado. Y por otro, que contribuya a la mejora del desarrollo y la revitalización cultural de las comunidades indígenas vulnerables.

De esta manera, el programa RUTAS busca un modelo de intervención de desarrollo económico que dé respuesta de forma eficaz y sostenible a la principal debilidad que suelen tener las intervenciones de turismo rural comunitario en cuanto a la comercialización.

Se trata del diseño de los canales sostenibles, donde se evite la falta de apropiación de la comercialización por parte de las poblaciones locales, su poca vinculación con los touroperadores locales, entre otros. Todo ello puede mermar la "verdadera sostenibilidad" del proyecto.

De esta manera el modelo de turismo comunitario que propone CODESPA se basa en tres componentes clave.

1.- **Competitividad turística**: aplicando estándares del mercado y asegurando que la oferta cumple con las expectativas de la demanda.

2.- **Comercialización sostenible**: el programa ha creado y fortalecido a operadores turísticos comunitarios, gestionados autónomamente por las propias comunidades. Para ello se ofrece capacitación a los equipos de venta de las comunidades y se les ha ayudado a vincularse a empresas privadas turísticas en la zona. De esta forma integran los paquetes turísticos en sus ofertas.

3.- **Alianzas público-privadas-comunitarias estratégicas:** CODESPA ha promovido en algunos casos la creación y en otros el fortalecimiento de mesas sectoriales de turismo. En estas las mesas, las comunidades pueden participar junto con otros actores privados y públicos y se promueve el potencial del turismo rural comunitario. Todo esto permite el acercamiento entre actores y crear alianzas que generan mutuos beneficios y oportunidades de negocio para las comunidades.

Más información en:
minube School.

Programa RUTAS en cifras:

3.380 emprendedores turísticos (55% mujeres)**17** comunidades

64 touroperadores nacionales e internacionales

32 acuerdos comerciales

16.000 turistas

06 CASOS DE ÉXITO

TUI Collections

El Plan de RSE de **TUI Group** es uno de los más ambiciosos y completos que podemos encontrar en el sector turístico. Tanto por la dimensión del ecosistema de subsectores alcanzados, prácticamente toda la cadena de valor de un viaje, como por el efecto positivo sobre los destinos y comunidades con las que trabaja, y por supuesto el efecto sobre los propios clientes.

Quizás el papel de evangelizador entre los consumidores sea uno de los puntos más destacados de su programa **Better Holidays**, Better World, su estrategia de sostenibilidad para 2015-2020, por cuanto supone un trabajo a medio-largo plazo muy positivo sobre la demanda.

Uno de sus programas es **Collection Excursions**, que ya han disfrutado más de 84.000 clientes en 2014. Se trata de un conjunto de excursiones personalizadas pensadas para dar a los clientes la oportunidad de conocer desde dentro y de forma auténtica un destino.

Todas las salidas que forman parte de cada Collection deben cumplir con criterios de sostenibilidad y no incluir paradas comerciales, ser inclusivas y ofrecer una perspectiva detallada del conocimiento local del destino.

Algunos de los mercados en los que ya se están ofreciendo estas Collection son Mallorca, Chipre, Corfu, Creta, Tenerife, República Dominicana (Puerto Plata y Punta Cana) o Turquía (Dalaman).

Los resultados indican una muy buena aceptación por parte de los clientes, pues un 68% de ellos veían un verdadero valor la inclusión de los elementos locales del destino en sus excursiones.

Este es uno de los programas de TUI Group, pero te recomendamos acceder a su memoria completa (www.tuigroup.com/BHBWstrategy) sobre sostenibilidad para conocer el resto de iniciativas.

TUI Collection en cifras

11,5 M de clientes se han alojado en hoteles con certificaciones de sostenibilidad desde 2012.

En 2014 se detectaron más de 5.900 hoteles con certificaciones de sostenibilidad.

Los hoteles del grupo han reducido el consumo de energía por persona y noche en un 10% los últimos 3 años.

540 de los hoteles con los que han trabajado disponían de la certificación Travelife en 2014.

Ilunion Hotels

El caso de **Ilunion Hotels** es uno de los más representativos en el sector turístico en cuanto a la búsqueda de la sostenibilidad integral. Galardonado con el premio *Tourism for Tomorrow* en 2015 por la WTTC, esta compañía busca la aplicación de políticas de RSE y Discapacidad (RSED), la cual se entiende como la puesta en relación de la RSE de una organización o su plan de acción en esta materia con la preocupaciones y cuestiones de mayor interés de las personas con discapacidad como colectivo.

Según la compañía, la inclusión de las personas con discapacidad en la gestión de la RSE de las empresas permite, por un lado, aprovechar su talento y su compromiso, contribuyendo a la gestión de la diversidad de la empresa. Por otro lado, le abre un importante mercado al que dirigirse, dándole la oportunidad de ofrecer productos y servicios accesibles que beneficiarán no solo a las personas con discapacidad sino a la población en general.

Para ello, trabajan en el plano social, el medioambiental y en el económico. Estas son algunas de las actividades asociadas a cada uno de ellos:

Plano social

Certificación en Accesibilidad Universal en todos los hoteles según la norma UNE-170001-2.

Inserción laboral de hasta un 40% de personas con algún tipo de discapacidad.

Única cadena hotelera que cuenta con 2 centros especiales de empleo, cuyas plantillas están compuestas al menos por un 70% de personas con capacidades diferentes.

Firma del programa 'Juntos Somos Capaces' con Fundación Mapfre para la integración laboral de personas con discapacidad.

Acuerdo de colaboración con la Federación Española de Asociaciones de Espina Bífida e Hidrocefalia dentro del Programa 'Empleo y Discapacidad'.

Plano medioambiental y entorno inmediato

Certificación Q Sostenible Evolution de todos sus hoteles, la cual garantiza la utilización de criterios sostenibles en su uso y mantenimiento y promueve la mejora continua de los mismos.

Formación al equipo humano y establecimiento de procedimientos de ahorro energético a través de manuales de buenas costumbres.

Instalación de equipos hidroeficientes, optimización de los sistemas de control de climatización y aislamiento del intercambiador de calor, entre otras medidas.

Instalación de sistemas automáticos de encendido y apagado de las campanas de extracción de las cocinas.

Sustitución de los sistemas de iluminación tradicionales por otros más eficientes con iluminación led. Revisión e instalación de detectores de presencia y temporizadores.

Máximo aprovechamiento de las energías renovables, mejorando las instalaciones y el rendimiento de los equipos ya instalados en los hoteles.

ILUNION Caleta e ILUNION Menorca han recibido el sello Travelife Gold por su buena labor en el triple impacto de su gestión, superando más de 150 criterios de sostenibilidad.

Plano Económico

Planes concretos de inserción laboral para determinados colectivos cuya integración es mucho más complicada.

Rentabilidad empresarial a través de la implementación de un nuevo concepto de economía social.

Aumento del portfolio ofertado, incluyendo 2 CEE entre ellos.

06 CASOS DE ÉXITO

Hoteles Amigos

Hoteles Amigos es una iniciativa de **UNICEF Comité Español** con el sector turístico para la protección para la infancia, en particular para la lucha contra la explotación sexual comercial infantil en los viajes. Según nos cuenta **Menchu Iribas**, Responsable de Alianzas Corporativas, el objetivo es que las empresas del sector turístico se conviertan en actores sociales que colaboren con UNICEF en programas de protección de los derechos de los niños.

Se trata de un buen ejemplo de programa activado en un país en desarrollo, como España, para producir un impacto positivo en otro menos favorecido, entre ellos La República Dominicana. Los hoteles y entidades del sector actúan como plataformas de comunicación y movilización de clientes, empleados y otros grupos de interés, quienes tienen la oportunidad de sumarse a la iniciativa.

El objetivo de este proyecto es potenciar los impactos positivos como consecuencia de aplicar una estrategia de RSE por parte las empresas, que suelen centrarse más en la reducción de impactos negativos medioambientales. La generación de empleo o la mejora de la economía en los destinos son algunos de esos refuerzos positivos perseguidos, para así romper el círculo de la pobreza y erradicar los aspectos negativos que genera.

Según nos explica Menchu, "*UNICEF trabaja para que las empresas conozcan y comprendan el impacto de su actividad en la infancia e incorporen, en el marco de su responsabilidad social corporativa, su compromiso con el respeto y apoyo a los derechos de los niños*". Además, UNICEF promueve entre aquellas compañías que tienen presencia en otros países (fuera de España) la firma del Código ECPAT (contra la Explotación Sexual Comercial Infantil) apoyado por la Organización Mundial del Turismo.

Por lo tanto se busca un entorno de protección, donde se ofrezca seguridad, lo cual implica que los niños estén escolarizados, que existan leyes que castiguen a aquellos que explotan a la infancia, que los gobiernos se comprometan, que las familias y las comunidades donde viven estén informadas de los riesgos y tengan capacidad de respuesta.

Entre los hoteles que ya se han sumado a esta iniciativa están Melia Hotels International, Sercotel, Abades Hoteles, Hotel Arts Barcelona o Gloria Thalasso & Hotels, entre otros (ver lista completa).

¿Por qué aliarse para la protección de la infancia?

1,8 millones de niños son explotados en la industria del sexo comercial.

Se estima que 1,2 millones de niños y niñas son víctimas de la trata de menores cada año.

Se calcula que más de 1.000 millones de niños viven en territorios afectados por conflictos armados.

Más de 300.000 niños y niñas han sido abocados a convertirse en niños soldado.

Más de 143 millones de niños han quedado huérfanos de uno o ambos padres.

Travelers Against Plastic

Traveler Against Plastic (TAP) es una iniciativa de **Crooked Trails** y **Wildland Adventure** que pretende paliar uno de los grandes problemas medioambientales en los viajes, como es el uso de botellas de plástico de un solo uso.

Nos cuenta esta experiencia **Christine Torrison**, Executive Director de Crooked Trails y directora-fundadora de Travelers Against Plastic. Durante sus más de 16 años de experiencia ofreciendo tours fuera de Estados Unidos, especialmente a Kenya, Perú y Nepal, ha estado recomendando a sus clientes el uso responsable de botellas de agua.

Hace 2 años decidió crear TAP junto con Kurt Kutay, CEO de Wildland Adventures, para así aportar su granito de arena para solucionar este problema y extender la iniciativa a otros tour operadores. Fundamentada en la ética de un turismo responsable, anima a los viajeros a generar su propia agua potable, para evitar así la generación de residuos en las comunidades visitadas y su impacto negativo.

El método es sencillo. A través de una botella reutilizable y un método para depurar el agua pretende evitar el uso de miles de botellas al año en los países de destino. Con un equipo ilusionado esta organización desarrolla de forma innovadora sus productos y realiza una labor de concienciación entre los viajeros, conscientes de la capacidad de generar un impacto positivo durante sus viajes.

En estos momentos la organización trabaja en el diseño de diferentes modelos de botellas y gestiona acuerdos con terceros para impulsar la iniciativa, con la inclusión de sus marcas, la producción en Estados Unidos y una distribución a través de su acuerdo con UPS donde se tiene muy en cuenta la disminución de la huella de carbono del transporte. Entre las empresas implicadas se encuentran Liberty Bottle Works, Steripen o GRAYL, así como varias organizaciones y empresas dedicadas a la promoción del turismo responsable.

Te animamos a seguir la iniciativa en su web o en Facebook para conocerla más en detalle.

Impacto mundial de las botellas de plástico

Cada año se usan más de 2,7 millones de toneladas de botellas de plástico.

500 viajeros han firmado ya el compromiso para usar contenedores reutilizables.

Acuerdos con más de 130 operadores de países como Rusia, Venezuela, Namibia, Nepal, Chile, Indonesia, Perú, etc.

06 CASOS DE ÉXITO

OMT / UNWTO Global Goals. 17 ODS

La contribución del Turismo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Hemos mencionado en más de una ocasión a lo largo de este Libro Blanco los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** marcados por las Naciones Unidas dentro de su **Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible**.

Constituye una línea de actuación sin precedentes por cuanto supone el compromiso de Gobiernos, entidades y empresas en un proceso de transformación de nuestro mundo, centrado en las personas y con objetivos valientes y ambiciosos. Comprenden 17 ODS y 169 metas que marcarán el desarrollo de nuestra sociedad los próximos 15 años.

El turismo sostenible está firmemente posicionado en esta Agenda, por que nos gustaría reflejar aquí las aportaciones que, según la OMT, el turismo puede hacer a las 17 ODS, como una declaración de intenciones, deseando que su cumplimiento sea un caso de éxito constante en el corto plazo.

Objetivo 1: Acabar con la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo. El turismo se encuentra en buena posición para fomentar el crecimiento económico y el desarrollo a todos los niveles y aportar ingresos mediante la creación de empleo.

Objetivo 2: Acabar con el hambre, aumentar la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible. El turismo puede estimular la productividad agrícola por el impulso local, mientras que el agroturismo es un segmento en crecimiento que puede generar riqueza.

Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos en todas las edades. Uno de los efectos colaterales del crecimiento derivado del turismo.

Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje continúo para todos. Mediante el incentivo de la educación y la formación profesional, que aumenta su competitividad.

Objetivo 5: Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas. El turismo puede empoderar a las mujeres, crear puestos de trabajo, generar ingresos y posibilitar su emancipación.

Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible, así como el saneamiento para todos. Agua para todos, pero asequible y limpia, libre de contaminación y gestionada de manera sostenible.

Objetivo 7: Garantizar a todos el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna. El turismo puede facilitar el acceso a fuentes de energías asequibles e incrementar el consumo de fuentes renovables.

Objetivo 8: Promover el crecimiento económico continuado, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. Siendo uno de los motores de la economía, el turismo permite crear puestos de trabajo de calidad.

Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación. Mediante el incentivo de infraestructuras de calidad se genera empleo y se facilita una industrialización más sostenible.

Objetivo 10: Reducir la desigualdad. Poderosa herramienta de progreso comunitario y de reducción de la desigualdad, así como de desequilibrios regionales.

Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles. Una ciudad que no está acondicionada para sus ciudadanos no lo está tampoco para los turistas. Por unas ciudades más inteligentes y verdes.

Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. Lo cual puede permitir de forma significativa la transición hacia la sostenibilidad.

Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para paliar el cambio climático y sus efectos. El turismo contribuye al cambio climático y a la vez se ve afectado por el mismo. Su reto es dar respuesta global a este problema.

Objetivo 14: Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible. Siendo el turismo costero y marítimo el mayor segmento, se debe proponer unos ecosistemas marinos saludables.

Objetivo 15: Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar los bosques de manera sostenible, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad. Fomentar la conservación y la preservación de la biodiversidad.

Objetivo 16: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas. El turismo puede fomentar la tolerancia y el entendimiento multicultural e interconfesional.

Objetivo 17: Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible. La cooperación y las asociaciones público-privadas son un fundamento necesario y esencial para el desarrollo del turismo.

07 AGRADECIMIENTOS/ COLABORADORES

Nos gustaría agradecer a todos los colaboradores por su participación como co-creadores de este Libro Blanco y de minube School. Animamos a todos los profesionales del sector a visitar www.minubeschool.com para ver las diferentes aportaciones de estos de forma completa, que iremos subiendo paulatinamente, así como la participación de otros co-creators de minube School, con entrevistas, artículos, noticias. etc. Te animamos a convertirte en uno más de nuestros co-creators. Juntos vamos a construir una industria más responsable y sostenible. Porque con tu participación vamos a fomentar el conocimiento colaborativo y reflexionar sobre los nuevos retos y oportunidades de la RSE para el sector turístico. Gracias.

Colaboradores

Abel Matutes Prats
Director General
Palladium Hotel Group

www.palladiumhotelgroup.com/es/
@PalladiumHG
www.linkedin.com/company/palladium-hotel-group

Antonio Guevara
Decano
Facultad de Turismo de la Universidad de Málaga

www.uma.es/facultad-de-turismo/
@turismo_uma
www.linkedin.com/in/antonio-guevara-5bb83413

Antonio López de Ávila
Presidente
Segittur

www.segittur.es/
@segittur
www.linkedin.com/in/alopezdeavila/es

Carlos Cuffí
Manager of the Smart Living Programme
Mobile World Capital Barcelona

http://mobileworldcapital.com/es/
@mwc_barcelona
www.linkedin.com/in/carloscuffi

Christine Torrison Mackay
Co-Founder and Executive Director
Crooked Trails, Travelers Against Plastic

www.crookedtrails.org
www.travelersagainstplastic.org
@Crooked_Trails
www.linkedin.com/in/christinemackay

Gloria Guevara Manzo
Asesora especial para asuntos con Gobiernos
Escuela de Salud Pública de Harvard

www.hsph.harvard.edu/
@GGuevaraM
www.linkedin.com/in/gguevara2009

07 AGRADECIMIENTOS/COLABORADORES

Colaboradores

Jane Ashton
Directora de desarrollo sostenible
TUI Group

www.tui-sustainability.com
@TUIGroup
www.linkedin.com/in/jane-ashton-b3518829

Javier Ortiz Sánchez
Socio Director
SEXTAPLANTA, Agencia Digital de Turismo

Web:www.sextaplanta.com
Blog: www.habitacion61.com
@javierortizsan
https://es.linkedin.com/in/javierortizsan

José Luis Córdoba
Director
Andalucía Lab

www.andalucialab.org/
@jlcordoba
www.linkedin.com/in/jlcordoba

José María de Juan Alonso
Socio director
KOAN Consulting SL

www.koanconsulting.com/home
@KoanConsulting
www.linkedin.com/in/josemariadejuana-lonso

Marcello Gandolfi
Director de Proyectos
CODESPA

www.codespa.org/
@CODESPA
www.linkedin.com/in/fcodespa
www.linkedin.com/in/marcello-gandol-fi-4246274

Menchu Iribas Revilla
Responsable de Alianzas Corporativas
UNICEF Comité Español

www.unicef.es/
@menchuir
@unicef_es
www.linkedin.com/in/menchu-iri-bas-29a4292/es

Colaboradores

José Ángel Preciados
Director General
ILUNION Hotels

www.ilunionhotels.com/
@llunionhotels
www.linkedin.com/in/jpreciados

José Antonio Pérez-Aranda Canela
Director
Escuela Universitaria de Hotelería y Turismo CETT

www.cett.es/
@ja_perez_aranda
https://es.linkedin.com/in/josé-antonio-perez-aranda-canela-96222320

Josefa García Mestanza
Vicedecana
Prácticas y Cooperación Empresarial de la Facultad de Turismo

www.uma.es/facultad-de-turismo/
@turismo_uma
www.linkedin.com/in/josefa-garcia-mestanza-654315aa

Juan Miguel Moreno Magaña
Responsable de Comunicación, vocal Asociación Española de Expertos
AECIT

www.aecit.org/
@juanmiguelmoren
www.linkedin.com/in/juan-miguel-moreno-maga%C3%B1a-2ba8481b

Raúl Jiménez
CEO
Minube

www.minube.com
@rauljimenez
www.linkedin.com/in/rauljimenez

Dr. Sunil Kainthola
Director
Mountain Shepherds Initiative Pvt. Ltd.

www.mountainshepherds.com/
www.linkedin.com/in/sunil-kainthola-9a15b748

07 AGRADECIMIENTOS/COLABORADORES

Colaboradores

Susana Conde
Founder&CEO
Agrotravel Turismo Responsable

www.turismoresponsable.es
https://turecoconsulting.wordpress.com/
@agrotravel
www.linkedin.com/in/agrotravelturismoresponsable

Tomás Franquet Elía
Director de Responsabilidad Corporativa
Meliá Hotels Internacional

www.meliahotelsinternational.com/
@MeliaHotelsInt
www.linkedin.com/in/tomás-franquet-3228691

Belén Carmona
Corporate Social Responsibility Manager
Minube

www.minube.com
www.linkedin.com/in/belencarmona

Juan Carlos Milena
Coordinador Libro Blanco
Minube

www.minube.com
@jcmilena
www.linkedin.com/in/juancarlosmilena

Especial agradecimiento a:

2016 Fitur

Por su apoyo constante a la industria del Turismo, así como su colaboración para la difusión de este Libro Blanco. Y por supuesto por confiar en minube.

SEGITTUR turismo e innovación

Por promover un entorno más propicio para la innovación en el sector turístico, así como la promoción de iniciativas para la co-creación de una industria aún mejor.

MOBILE WORLD CAPITAL™ BARCELONA

Nuestro equipo de RSE tiene el placer de trabajar codo con codo con MWCB para el lanzamiento de diversas iniciativas que propicien mejores ciudades y más sostenibles.

MELIÃ HOTELS INTERNATIONAL

Gracias por compartir su conocimiento del mercado turístico así como sus programas de RSE, un ejemplo que nos ha guiado a lo largo de este libro.

CETT Campus de Turisme, Hoteleria i Gastronomia | Universitat de Barcelona

Por su labor de investigación en torno a la influencia de las estrategias de RSE aplicadas al sector turístico y compartir sus resultados con nosotros.

uma UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Su labor docente así como su guía para otras instituciones en el fomento de las políticas de RSE, incluido el enfoque hacia el turismo, es un referente a seguir.

unicef

Por su labor de protección de la infancia y su alianza con el sector turístico para trabajar por aquellos que más lo necesitan: los niños.

Andalucía lab CENTRO DE INNOVACIÓN TURÍSTICA

Gracias por su perseverancia en la formación de los profesionales del sector turístico y su labor de integración de la RSE como un elemento vertebrador.

minube

www.minube.com
minube@minube.com
@minube
facebook.com/minube
91 485 55 78

*school
minube

www.minubeschool.com
school@minube.com
@minubeschool